



"Ajattelemaan ei tahdo keretä"

- Yhdistelmäjohtajuuden tarkastelua
Länsi-Suomen rikosseuraamusalueella

Hyrkkänen, Katja

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Tikkurila

"Ajattelemaan ei tahdo keretä"
- Yhdistelmäjohtajuuden tarkastelua
Länsi-Suomen rikosseuraamusalueella

Katja Hyrkkänen
Sosiaalialan koulutusohjelma, yamk
Sosiaali- ja rikosseuraamusalan joh-
taminen ja kehittäminen
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2012

Katja Hyrkkänen

"Ajattelemaan ei tahdo keretä"**- Yhdistelmäjohtajuuden tarkastelua Länsi-Suomen rikosseuraamusalueella**

Vuosi

2012

Sivumäärä

88 + 4 liitettä

Tässä opinnäytetyössä käsitellään yhdistelmäjohtajuutta Länsi-Suomen rikosseuraamusalueella. Yhdistelmäjohtajalla tarkoitetaan johtajaa, jolla on johdettavanaan sekä vankila että yhdyskuntaseuraamustoimisto. Näistä yksiköistä käytetään tässä opinnäytetyössä nimeä yhdistelmäyksikkö. Länsi-Suomen rikosseuraamusalueella yhdistelmäyksiköitä on yhteensä viisi ja saman johtajan johtamien yksiköiden välinen yhdensuuntainen välimatka vaihtelee noin kilometristä noin 90 kilometriin. Henkilöstön määrä yhdistelmäyksiköissä vaihtelee noin neljästä kymmenestä noin sataan.

Opinnäytetyön tarkoituksena on ottaa yhdistelmäjohtamisen malli kriittisen tarkastelun alle. Aineistoista pyritään löytämään vastaukset seuraaviin kysymyksiin: 1) Miten yhdistelmäjohtamisen malliin päädyttiin ja miksi? 2) Mitä yhdistelmäjohtaminen tarkoittaa tällä hetkellä ja millainen on yhdistelmäjohtajien toimenkuva? 3) Millaisia hyviä puolia johtajat ja henkilöstö näkevät yhdistelmäjohtamisen mallissa? 4) Mitkä asiat johtajat ja henkilöstö kokevat haasteellisiksi tai ongelmallisiksi yhdistelmäjohtamisen mallissa? 5) Millaisia yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia johtajien ja henkilöstön esiin nostamissa haasteissa/ongelmissa on?

Aihetta lähestytään kahdesta näkökulmasta ja kolmen aineiston kautta. Aineistoina ovat Länsi-Suomen rikosseuraamusalueen yhdistelmäjohtajien haastattelut, Länsi-Suomen rikosseuraamusalueen yhdistelmäyksiköiden henkilöstölle suunnattu henkilöstökysely sekä Riseala 2010 -hanketta koskeva kirjallinen materiaali. Haastattelut ja kysely on toteutettu SWOT -analyysiä mukaillen. Kirjallinen materiaali koostuu Riseala 2010 -hankkeen väli- ja loppuraporteista sekä hanketta koskevista Rikosseuraamusviraston tiedotteista henkilöstölle.

Tuloksien mukaan johtajien ja henkilöstön kokemat yhdistelmäjohtamisen hyvät ja huonot puolet ovat pitkälti samoja asioita. Hyvinä puolina pidettiin mm. johtajan kokonaisvaltaista näkemystä sekä mahdollisuutta yhteistyöhön ja resurssien yhteiskäyttöön yksiköiden välillä. Huonoina puolina esille nousivat mm. johtajan kiire ja suuri työ määrä, välimatka yksiköiden välillä ja matkustaminen sekä johtajan vähäinen läsnäolon mahdollisuus. Samoin yhdistelmäjohtamisen mallin toimintaympäristöön ja tulevaisuuteen liittyvät mahdollisuudet nähtiin molemmissa ryhmissä samankaltaisina. Mahdollisuuksiksi nimettiin mm. yhteisiin yhteistyökumppaneihin liittyvät asiat, yksiköiden välisen yhteistyön kehittäminen edelleen sekä hallinnon kehittäminen edelleen. Eniten eroja johtajien ja henkilöstön näkemyksissä oli yhdistelmäjohtamisen toimintaympäristöön ja tulevaisuuteen liittyvissä uhkissa; johtajien haastatteluissa mainittiin useimmin yhteiskunnalliset muutokset ja henkilöstön vastauksissa johtajan läsnäolo ja etääntymiseen liittyviä asioita. Johtajien työn kuormittavuuteen liittyviä asioita nousi esille sekä huonojen puolien että toimintaympäristöön ja tulevaisuuteen liittyvien uhkien kohdalla ja yhdistelmäjohtajan työn kuormittavuuteen kiinnittivät huomiota sekä johtajat että henkilöstö. Johtajien ja henkilöstön vastauksissa esiin nousseista kehittämiskehdoista valtaosa liittyi yhdistelmäyksiköiden yhteistyön edelleen kehittämiseen sekä yhteistyön kehittämiseen suhteessa toimintaympäristöön ja yhteistyökumppaneihin.

hajautettu työ, julkinen hallinto—johtaminen, johtaminen, liikkuva työ, vankilat

Katja Hyrkkänen

"Not enough time to think"**- A Review of Composite Leadership in the Criminal Sanctions Region of Western Finland**

Year

2012

Pages

88 + 4 attachments

This thesis deals with composite leadership in the Criminal Sanctions Region of Western Finland. In this instance a composite leader is a person who is in charge of both a prison and a Community Sanctions Office. For the purpose of this thesis, the name composite unit will be used for these units. In the Criminal Sanctions Region of Western Finland there are altogether five composite units and the distance between units with the same leader varies from about one to about 90 km. The number of staff in a composite unit varies from about forty to about a hundred.

The purpose of this thesis is to subject the composite leadership model to critical review. From the available materials, it seeks to find answers to the following questions: 1) How and why was the composite leadership model adopted? 2) What does composite leadership mean at this time and what is the job description of a composite leader? 3) What good aspects do leaders and staff identify in the composite leadership model? 4) What issues do leaders and staff find challenging or problematic in the composite leadership model? 5) What similarities and differences are there between the challenges and problems identified by leaders and staff?

The topic is approached from two viewpoints, using three sets of data. The data sets are interviews with composite leaders in the Criminal Sanctions Region of Western Finland; a questionnaire directed at staff in composite units within the Criminal Sanctions Region of Western Finland; and written material from the Riseala 2010 project. The interviews and questionnaire were completed using an adapted SWOT analysis. The written material consists of interim and final reports from the Riseala 2010 project and staff handouts on the project produced by the Criminal Sanctions Agency.

According to the results, the positive and negative aspects of composite leadership, as experienced by leaders and staff, are largely the same. Good aspects included, for instance, the leader's comprehensive vision and the possibility for cooperation and resource sharing between units. Negative aspects brought up included, for instance, the leader's haste and heavy workload, the distance between units, the amount of travel required, and the leader's limited ability to be present. Likewise, the possibilities of the composite leadership model in relation to the operational environment and to the future were seen similarly by both groups. Opportunities identified included, for instance, matters related to cooperation partners, the development of cooperation between the units, and continued administrative development. Differences in outlook between leaders and staff were primarily concerned with the operational environment of composite leadership and threats related to the future. Leaders, in their interviews, most frequently mentioned social changes, while staff answers related to the presence and alienation of leaders. Issues relating to leaders' job strain emerged as well as threats related to the operational environment and the future; both leaders and staff pointed to the work strain of composite leaders. Of the development suggestions in answers given by both leaders and staff, the majority were related to the further development of cooperation in composite units as well as development of cooperation in relation to the operational environment and cooperative partners.

Distributed work, public administration - leadership, management, mobile jobs, prisons

SISÄLLYS

1. JOHDANTO	1
2. KEHITTÄMISYMPÄRISTÖNÄ LÄNSI-SUOMEN RIKOSSEURAAMUSALUEEN YHDISTELMÄYKSIKÖT ...	3
2.1 Rikosseuraamuslaitos	3
2.2 Länsi-Suomen rikosseuraamusalue	4
2.3 Johtajan tehtävät Länsi-Suomen rikosseuraamusalueella	4
3. LÄHESTYMISTAPOJA YHDISTELMÄJOHTAMISEEN	6
3.1 Julkinen johtaminen.....	6
3.1.1 Perinteinen malli (julkinen hallinto)	7
3.1.2 Uusi julkinen johtaminen (New public management)	8
3.1.3 Julkinen hallinta (Governance).....	10
3.1.4 Julkisen johtamisen mallit käytännössä	12
3.1.5 Julkisen johtajan osaamisprofiili.....	13
3.2 Mobiili, monipaikkainen ja hajautettu työ	16
3.2.1 Mobiilin, monipaikkaisen ja hajautetun työn haasteita.....	17
3.2.2 Johtaminen hajautetussa organisaatiossa	21
4. OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET	24
5. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	25
5.1 Laadullinen tutkimus	25
5.2 Menetelmälliset valinnat.....	26
5.3 Alustava kysely Länsi-Suomen rikosseuraamusalueen yhdistelmäjohtajille	28
5.4 Aineiston hankinta	29
5.4.1 Länsi-Suomen rikosseuraamusalueen yhdistelmäjohtajien haastattelut	31
5.4.2 Henkilöstökysely Länsi-Suomen rikosseuraamusalueen yhdistelmäyksiköihin.....	31
5.5 Aineiston analyysi	33
6. TULOKSET	36

6.1 Taustatiedot	36
6.2 Yhdistelmäjohtamisen synty - Riseala 2010 -hanke	36
6.3 Yhdistelmäjohtajien toimenkuvat ja niiden muutos	41
6.4 Yhdistelmäjohtajien työajan käyttö	44
6.5 Yhdistelmäjohtamisen mallin vahvuudet ja niiden vahvistaminen	46
6.6 Yhdistelmäjohtamisen mallin heikkoudet ja niiden vähentäminen	53
6.7 Yhdistelmäjohtamisen mallin toimintaympäristöön ja tulevaisuuteen liittyvät mahdollisuudet ja niiden edistäminen	64
6.8 Yhdistelmäjohtamisen mallin toimintaympäristöön ja tulevaisuuteen liittyvät uhkat ja niiden torjuminen.....	70
6.9 Yhteenveto	75
7. POHDINTA	80
8. KEHITTÄMISEHDOTUKSET	86
LÄHTEET	87
KUVAT	89
TAULUKOT	90
Liite 1: Teemahaastattelurunko.....	91
Liite 2: Henkilöstökysely.....	92
Liite 3: Haastattelupyyntö	94
Liite 4: Kutsu kyselyyn	95

1. JOHDANTO

Opinnäytetyössäni tutkin rikosseuraamusalan yhdistelmäjohtajuutta Länsi-Suomen rikosseuraamusalueella. Yhdistelmäjohtajalla tarkoitetaan johtajaa, jolla on johdettavanaan sekä vankila että yhdyskuntaseuraamustoimisto. Aiemmin kaikilla yksiköillä oli omat johtajat ja vankilat ja yhdyskuntaseuraamustoimistot (ent. Kriminaalihuoltolaitoksen toimistot) olivat eri organisaatiota. Muutos on ollut osa vuonna 2006 voimaan tulleen vankeuslain yhteydessä aloitettua rikosseuraamusalan organisaation rakenteiden uudistusta, joka alkoi nk. aluevankilamalliin siirtymisellä vuonna 2006. Uuden rakenteen oli tarkoitus tukea vankeuslain tavoitteita, uusintarikollisuuden ehkäisyä ja vankien kuntoutumisprosesseja. Vuonna 2007 aloitettiin Oikeusministeriön päätöksellä RISEALA 2010 -hanke, jonka tavoitteena oli mm. luoda uusi yhteinen organisaatio rikosseuraamusalalle sekä uudistaa organisaatorakenne, toimintamallit ja -kulttuuri. Vuonna 2009 uudistettiin Rikosseuraamusviraston organisaatio ja toimintamalli ja vuoden 2010 alusta uudistettiin ja yhdistettiin entiset Kriminaalihuolto- ja Vankeinhoitolaitoksen organisaatiot. Näin rangaistusten toimeenpanon alalle muodostui yksi yhtenäinen virasto aiempien neljän sijaan (Vankeinhoitolaitos, Kriminaalihuoltolaitos, Rikosseuraamusvirasto ja Rikosseuraamusalan koulutuskeskus). Tässä yhteydessä perustettiin myös yhdistelmäjohtajien virat.

Aihe on sikäli ajankohtainen, että keskustelua järjestelmän toimivuudesta on käyty paljon sen käyttöönotosta lähtien. Sekä henkilöstön että johtajien itsensä puheissa on kuultavissa tyytymättömyyttä nykytilanteeseen; aikaa on liian vähän ja tehtävää enemmän kuin yksi ihminen ehtii tehdä. Käytännössä yhdellä johtajalla on usein kolme eri yksikköä johdettavanaan ja jo yksiköiden väliset välimatkat asettavat joissakin tapauksissa haasteen. Käytännössä kahden työpisteen välinen yhdensuuntainen matka on (Manner-Suomessa) pisimmillään n. 90 km. Eri-laiset päivittäistä työtä hankaloittavat tilanteet (mm. se, että johtaja on vähemmän fyysisesti paikalla kuin ennen) aiheuttavat jopa ristiriitoja johtajien ja henkilöstön välille, vaikkei kumpikaan osapuoli juurikaan ole voinut vaikuttaa tilanteen syntymiseen. Myös palkkaukseen liittyvät asiat ovat herättäneet keskustelua.

Oikeusministeriön hallinnonalan henkilöstöstrategiassa vuosille 2008-2011 nostetaan johtaminen ja yhteistyö yhdeksi kauden kolmesta painopistealueesta ja yhdeksi tavoitetilaksi asetetaan "johtamisen laadun parantaminen" johon pyritään mm. johtamisen arvioinnilla. Johtamisen kehittäminen nostetaan yhdeksi keskeiseksi henkilöstöstrategiseksi kehittämisalueeksi myös rikosseuraamusalan henkilöstöstrategialuonnoksessa. Luonnoksessa todetaan, että johtamisen kehittäminen on avainasemassa kehitettäessä rikosseuraamusalan ydintoimintoja. Sillä vaikutetaan mm. henkilöstön hyvinvointiin, toimialan rekrytointimahdollisuuksiin ja ulkoiseen vaihtuvuuteen. Johtamisen kehittäminen nähdään

rikosseuraamusalalla jatkuvana prosessina. (Oikeusministeriö 2007; Rikosseuraamusvirasto 2009.)

Työskentelen itse rikosseuraamusalalla yhdistelmäjohtetussa yksikössä ja aiheesta käyty keskustelu, henkilöstön kokemukset ja mallin vaikutukset käytännön työhön ovat arkipäivää omassa työssäni. Tässä opinnäytetyössä halusin perehtyä aiheeseen tarkemmin ja nostaa sekä johtajien itsensä että henkilöstön näkemykset ja kokemukset yhdistelmäjohtamisesta näkyviin. Plussaa olisi sekin, jos pystyisin nostamaan esiin johtajille ja henkilöstölle yhteisiä ongelmakohtia ja jopa ratkaisuehdotuksia niihin. Oma roolini työntekijänä yhdistelmäjohtetussa yksikössä ei tehnyt tutkimusasetelman luomisesta ongelmatonta, koska omat kokemukset käytännön työstä voisivat vaikuttaa objektiivisuuteeni. Tämän vuoksi päädyin käyttämään johtajien teemahaastatteluissa sekä henkilöstökyselyssä runkona organisaatioiden arvioinnissa käytettävää swot -analyysiä. Näin henkilökohtaiset kokemukseni ja näkemykseni aiheesta eivät päässeet vaikuttamaan esimerkiksi haastatteluteemojen muodostamiseen, vaan käsitellyt aiheet ovat puhtaasti haastateltujen ja kyselyyn vastanneiden henkilöiden esiin nostamia.

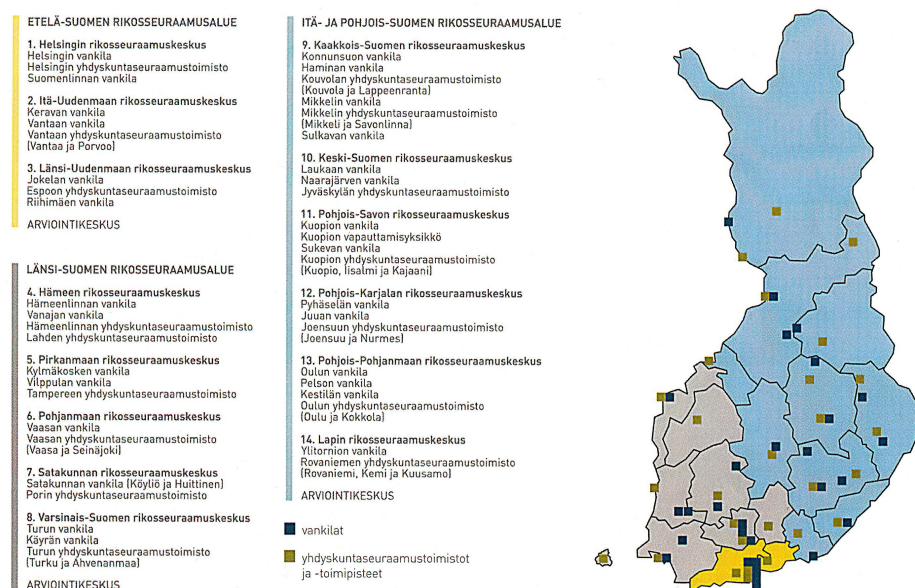
Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään julkista johtamista ja sen eri malleja, jotka ovat kehittyneet vuosien saatossa. Huomiota kiinnitetään myös nykyaikaisen julkisen johtamisen sisältöön sekä julkisen johtajan osaamisprofiiliin eli siihen, millaisia taitoja nykyaikaiselta julkiselta johtajalta odotetaan. Teoriaosuudessa käsitellään myös mobiilin, monipaikkaisen ja hajautetun työn käsitteitä, joista johtamisen näkökulmaa tuodaan esiin erityisesti hajautetun työskentelyn ja hajautetun organisaation osalta. Vaikka rikosseuraamusalalla ei olekaan varsinaisesti kyse hajautetusta organisaatiosta sen perinteisessä merkityksessä, tuo aiheen käsitteily toivoakseni uutta näkökulmaa yhdistelmäjohtamiseen. Monet hajautetun organisaation johtamiseen liittyvät teemat ovat ajankohtaisia myös yhdistelmäjohtamisessa; tilanteessa, jossa erillään sijaitsevia, alkujaan eri organisaatioihin kuuluneita yksiköitä tulisi johtaa yhteen ja työskentelemään kohti yhteistä päämäärää.

2. KEHITTÄMISYMPÄRISTÖNÄ LÄNSI-SUOMEN RIKOSSEURAAMUSALUEEN YHDISTELMÄYKSIKÖT

2.1 Rikosseuraamuslaitos

Rikosseuraamuslaitoksen perustehtävä on vastata tutkintavankeuden toimeenpanosta sekä yhdyskuntaseuraamusten ja vankeusrangaistusten täytäntöönpanosta. Rikosseuraamuslaitos vaikuttaa yhteiskunnan turvallisuuteen toteuttamalla vaikuttavaa ja oikeudenmukaista seuraamusten täytäntöönpanoa. Rikosseuraamuslaitoksen erityisenä tavoitteena on parantaa yhteiskunnan turvallisuutta vähentämällä tuomittujen uusintarikollisuusriskiä. (Rikosseuraamuslaitos 2011b; 4, Laki Rikosseuraamuslaitoksesta 2§.)

Rikosseuraamuslaitoksessa Suomi on jaettu kolmeen täytäntöönpanoalueeseen; Etelä-Suomen, Länsi-Suomen sekä Itä- ja Pohjois-Suomen rikosseuraamusalueeseen (Kuva 1). Kullakin rikosseuraamusalueella toimii aluekeskus, arviointikeskus, suljettuja ja avovankiloita sekä yhdyskuntaseuraamustoimistoja. Suljetut ja avovankilat sekä yhdyskuntaseuraamustoimistot muodostavat rikosseuraamuskeskuksia, joiden puitteissa ja aluekeskusjohtoisesti hoidetaan tällä hetkellä mm. joitakin talous- ja henkilöstöhallinnon tehtäviä ja tukipartiotoimintaa. Rikosseuraamuskeskuksilla ei ole hallinnollista roolia vaan hallinnolliset päätökset alueella tekevät aluejohtaja sekä yksiköiden johtajat. Rikosseuraamuslaitoksen Keskushallintoyksikkö toimii Helsingissä ja Terveystuhoitoyksikön pääpaikka on Hämeenlinnassa. Rikosseuraamusalan koulutuskeskus toimii Vantaalla. (Rikosseuraamuslaitos 2011c; Laki Rikosseuraamuslaitoksesta 4§; Valtioneuvoston asetus Rikosseuraamuslaitoksesta.)



Kuva 1: Rikosseuraamusalueet

2.2 Länsi-Suomen rikosseuraamusalue

Länsi-Suomen rikosseuraamusalueella toimii neljä suljettua vankilaa, neljä avovankilaa ja viisi yhdyskuntaseuraamustoimistoa. Vankisijoittelusta ja arvioinneista vastaava arviointikeskus sijaitsee Turussa ja aluekeskus Tampereella. Alueella toimivat yksiköt (arviointikeskusta ja aluekeskusta lukuun ottamatta) muodostavat viisi rikosseuraamuskeskusta; Hämeen, Pirkanmaan, Pohjanmaan, Satakunnan ja Varsinais-Suomen rikosseuraamuskeskukset (Kuva 1). (Rikosseuraamuslaitos 2011a.)

Länsi-Suomen rikosseuraamusalueella yhdistelmäjohtajan johtamia yksiköitä on kaikissa rikosseuraamuskeskuksissa. Yhteinen johtaja on Hämeessä Vanajan vankilalla ja Hämeenlinnan yhdyskuntaseuraamustoimistolla, Pirkanmaalla Vilppulan vankilalla ja Tampereen yhdyskuntaseuraamustoimistolla, Pohjanmaalla Vaasan vankilalla ja Vaasan yhdyskuntaseuraamustoimistolla sekä Seinäjoen toimipaikalla, Satakunnassa Satakunnan vankilalla ja Porin yhdyskuntaseuraamustoimistolla sekä Varsinais-Suomessa Käyrän vankilalla ja Turun yhdyskuntaseuraamustoimistolla sekä Ahvenanmaan toimipaikalla. Näistä yksiköistä käytetään jäljempänä nimitystä yhdistelmäyksikkö. Yhdistelmäjohtajan johtamien yksiköiden välinen yhdensuuntainen välimatka vaihtelee noin kilometristä (Vaasan yhdyskuntaseuraamustoimisto - Vaasan vankila ja Vanajan vankilan Ojoisten osasto - Hämeenlinnan yhdyskuntaseuraamustoimisto) noin 90 kilometriin (Tampereen yhdyskuntaseuraamustoimisto - Vilppulan vankila). Lisäksi Turun yhdyskuntaseuraamustoimiston Ahvenanmaan toimipaikka sijaitsee Maarianhaminassa, jonne on laivareittiä pitkin matkaa Käyrän vankilasta noin 230 kilometriä. Henkilöstön määrä yhdistelmäyksiköissä vaihtelee noin neljästäkymmenestä noin sataan (Länsi-Suomen rikosseuraamusalue 2011).

2.3 Johtajan tehtävät Länsi-Suomen rikosseuraamusalueella

Johtajan tehtävät ja johtajan ratkaisuvallassa olevat asiat määritellään vankeuslaissa (23.9.2005/767) ja rikosseuraamusalueiden työjärjestyksissä. Länsi-Suomen rikosseuraamusalueen työjärjestyksen mukaan johtajan tehtävänä vankilassa ja yhdyskuntaseuraamustoimistossa on

- 1) johtaa ja kehittää yksikön toimintaa laissa säädettyjen tehtävien sekä keskushallintoyksikön ja rikosseuraamusalueen tulossopimuksessa sovittujen tavoitteiden mukaisesti ja vastata sen toiminnan sujuvuudesta,
- 2) vastata toimintasuunnitelman toteutumisesta ja määrärahojen käytöstä,
- 3) nimittää alaisensa virkamiehet ja myöntää heille virkavapaudet sekä ottaa työntekijät,
- 4) vastata henkilökunnan työhyvinvoinnista, turvallisuudesta ja ammatillisesta osaamisesta ja sen kehittämisestä,

- 5) toimia yhteistyössä rikosseuraamusalueen yksiköiden ja muiden rikosseuraamusalueiden kanssa,
- 6) tehdä yhteistyötä muiden viranomaisten ja yhteistyötahojen kanssa sekä
- 7) suorittaa aluejohtajan määräämät tehtävät. (Länsi-Suomen rikosseuraamusalue 2009.)

Johtajan ratkaisuvallassa olevat asiat määritellään niin ikään työjärjestyksessä ja ne koskevat yhdyskuntaseuraamustoimistossa lähinnä yhdyskuntaseuraamuksien kieltämisiä ja keskeyttämisiä sekä virkamiesten nimittämistä, virkavapauksien ratkaisemista ja työntekijöiden ottamista. Vankilan johtajan ratkaisuvallassa on työjärjestyksen mukaan pääasiassa vangin kurinpitoon ja muuhun rajoittamiseen sekä henkilönkatsastukseen liittyviä asioita. Lisäksi vankilan johtaja vahvistaa vankilan päiväjärjestyksen (lukuun ottamatta varmuusosaston päiväjärjestystä), ratkaisee vangin päästämisen ehdonalaiseen vapauteen tai sen lykkäämisen sekä vangin asettamisen ehdonalaisessa vapaudessa valvontaan. Vankilan johtaja myös nimittää alaisensa virkamiehet, ratkaisee virkavapaudet ja ottaa työntekijät. (Länsi-Suomen rikosseuraamusalue 2009.)

3. LÄHESTYMISTAPOJA YHDISTELMÄJOHTAMISEEN

Yhdistelmäjohtamisen mallia voidaan toisaalta tarkastella yleisesti johtamisen tai johtamisteorioiden näkökulmasta ja toisaalta yhdistelmäjohtamiseen liittyvien erityisten piirteiden näkökulmasta. Koska rikosseuraamusala on osa valtionhallintoa, vie yleisempi tarkastelu johtamisen näkökulmasta väistämättä kohti julkisen johtamisen käsitettä. Tarkastelun alla ovat erityisesti julkisen johtamisen aikojen saatossa muodostuneet mallit ja niihin liitetyt odotukset johtajan roolista ja johtamisen tavasta sekä julkisen johtajan osaamisprofiili - millaista osaamista nykyaikainen julkinen johtaminen toteuttajaltaan vaatii. Yhdistelmäjohtamisen mallin erityispiirteiden, kuten työn liikkuvuuden ja monipaikkaisuuden vuoksi on välttämätöntä käsitellä myös mobiilin, monipaikkaisen ja hajautetun työn käsitteitä, joista on tehty tutkimusta lähinnä työn kuormittavuuden ja työhyvinvoinnin näkökulmista. Koska yhdistelmäjohtaminen käytännössä on toisistaan erillään sijaitsevien yksiköiden johtamista, ansaitsee oman huomionsa myös johtaminen hajautetussa organisaatiossa.

3.1 Julkinen johtaminen

”Julkista hallintoamme voi kuvata kellomaiseksi koneistoksi, jossa isot pyörät tahdistavat pienempiä pyöriä. Sen osat voidaan vaihtaa ja se voidaan tarvittaessa virittää uudelleen. Koneistossa on alistajia ja alistettuja. Se opettaa ihmiset tuntemaan oman paikkansa ja välttämään ajattelua asioissa, jotka eivät heille kuulu. Koneistot arvostavat ennustettavuutta enemmän kuin uudistumista, luovuutta ja kokeilunhalua. Koneistossa tärkeitä ovat arvoasemat, sääntöjen noudattaminen, budjetissa pysyminen.” (Valtioneuvosto 1995, 28.)

Näin kuvataan suomalaista julkishallintoa Valtioneuvoston kanslian asiantuntijaryhmän raportissa lähes kaksi vuosikymmentä sitten. Samankaltainen kuva julkisesta johtamisesta ja byrokratiasta on oletettavasti edelleen kansalaisten enemmistön mielissä. Vaikka osa totuutta on edelleen edellä kuvattua koneiston toimintaa, on muutosta kuitenkin tapahtunut ja tapahtuu edelleen. Virtasen ja Stenvallin (2010) mukaan julkisen johtamisen sisältöalueita ovat strateginen johtaminen, resurssien johtaminen, prosessien johtaminen, laadun johtaminen, osaamisen johtaminen, työyhteisöjen johtaminen, innovaatioiden ja muutosten johtaminen, verkostojen johtaminen, muutoksen johtaminen, viestinnän johtaminen sekä suorituksen johtaminen. Tähän verrattuna nykyaikaisen julkisen johtamisen sisältö näyttää kovin erilaiselta ja paljon monitahoisemmalta kuin edellä lainauksessa kuvattu julkinen hallinto. Olkoon yhtenä osoituksena tapahtuneesta kehityksestä vaikkapa seuraavassa kuvattu julkisen hallinnon teoreettisten mallien kehitys, joka osaltaan kuvastaa myös käytännön tasolla tapahtunutta muutosta.

Julkisen hallinnon teorioissa on erotettavissa perinteinen malli, uuden julkisen johtamisen malli ja julkisen hallinnan malli, jotka heijastavat julkisen hallinnon muutosta aikojen saatossa. Hallinnossa on siirrytty perinteisestä, ideaalisesti poliittisen päätöksenteon alaisuudessa toimivasta hallinnosta tehokkuutta korostavaan uuteen julkiseen johtamiseen ja edelleen verkostomaiseen julkisen hallinnan malliin. (Virtanen & Stenvall 2010, 40.)

3.1.1 Perinteinen malli (julkinen hallinto)

Perinteisen mallin näkökulma on eräänlainen suljetun yhteiskunnan näkökulma. Poliittiset päätöksentekijät tekevät ratkaisuja, joita hallintojärjestelmä toteuttaa ja jotka ovat hyödyllisiä ja tarkoituksenmukaisia oman yhteiskunnan tai alueen kannalta. Kansalaiset ja yhteiskunta ovat perinteisessä mallissa toiminnan kohteita. Kansalaisilla on laissa määritelty oikeus tiettyihin palveluihin ja tukiin eli julkista toimintaa suhteessa kansalaisiin ohjataan ylhäältäpäin. Jotta palvelut toteutuisivat oikeudenmukaisesti ja tasa-arvoisesti, ne pyritään toteuttamaan mahdollisimman samankaltaisesti. Tämä edellyttää, että toimintaa säännellään ja valvotaan. Perinteisen mallin mukaan johtajien ja julkisessa hallinnossa työskentelevien on ymmärrettävä julkisen hallinnon erityisluonne. Johtajien on palveltava kokonaisuutta ja julkista intressiä. Heidän on tiedostettava julkisen sektorin toimintaa ohjaavat arvolähtökohdat ja toimittava niiden mukaisesti. (Virtanen & Stenvall 2010, 41.)

Perinteisen mallin mukainen julkisen hallinnon järjestämistapa noudattelee Max Weberin byrokratian periaatteita, joilla on pyritty ratkaisemaan kysymys siitä, miten julkinen hallinto tulisi järjestää niin, että se toimii rationaalisesti vallanpitäjien tahtoa noudattaen. Byrokratian ja perinteisen julkisen johtamisen mallin näkökulmasta keskeisiä periaatteita ovat: 1) politiikan ja hallinnon erottaminen, 2) sääntöjen noudattaminen, 3) asiantuntemus, 4) virkahierarkia ja totteleminen, 5) sitoutuminen (virkamies palvelee julkista intressiä), 6) selkeät toimivaltasuhteet, 7) tasapuolisuus (yhdekkään henkilöllä ei ole etuoikeutta virkoihin), 8) kirjallinen menettely ja dokumentointi sekä 9) valvonta. (Virtanen & Stenvall 2010, 42.)

Perinteisen mallin mukaan valtion oikeutus perustuu modernissa yhteiskunnassa demokratiaan ja johtajien tulee osaltaan huolehtia siitä, että järjestelmässä toimitaan demokraattisten toimintatapojen ja pelisääntöjen mukaisesti. Ydinperiaatteena perinteisessä mallissa onkin se, että toiminta perustuu lainsäädännön noudattamiseen. Lainsäädäntö ja normit edustavat poliittisia päätöksiä ja poliittista tahtoa ja virkamiehet pyrkivät toteuttamaan niitä mahdollisimman rationaalisesti. (Virtanen & Stenvall 2010, 42-43.)

Perinteinen malli pohjautuu asiantuntemukseen. Koulutus ja osaaminen tuottavat tavan toimia järjen ja tosiasioiden perusteella. Lisäksi tarkka työnjako tarkoittaa sitä, että samat

virkamiehet käsittelevät samankaltaisia asioita, mikä toiston ansiosta lisää asiantuntemusta. Julkinen johtaja edustaa suurinta asiantuntemusta. Uralla eteneminen tapahtuu asiantuntemuksen perusteella ja mitä paremmaksi asiantuntijaksi virkamies osoittautuu, sitä paremmin hän pääsee urallaan eteenpäin. Tämän logiikan mukaisesti parhaat asiantuntijat ovat tärkeimmissä tehtävissä. Perinteisessä mallissa julkinen johtaja siis edustaa sisällöllistä asiantuntemusta ja mitä korkeammalla hierarkiassa henkilö työskentelee, sitä enemmän työhön liittyy myös esimerkiksi sosiaalista arvostusta ja taloudellisia etuja. (Virtanen & Stenvall 2010, 43.)

Oikeutus johtamiseen ja siihen kytkeytyvään vallankäyttöön tulee perinteisessä mallissa annettuna. Virkamiehellä on velvollisuus totella hierarkiassa ylempänä olevaa toimijaa. Valta - oikeus käskää - liittyy siis asemaan. Johtaminen ei ole silti mielivaltaista, koska sitäkin ohjaavat säännöt ja normit. Perinteisessä mallissa virkamiehet ovat poliittisen päätöksenteon ohella lojaaleja myös järjestelmälle. Toimintaa ohjaa julkisen toiminnan luonteesta ja kokonaisuudesta lähtevä etiikka. Virkamies ja julkinen johtaja toteuttavat julkista intressiä ja oikeudenmukaisuus ja laillisuus ovat keskeisiä arvoja. Ennustettava ja hallittava järjestelmä muodostuu siitä, että esimiesasemassa olevat sekä arvioivat henkilöstön asiantuntemuksen tason että valvovat henkilöstön toimintaa ohjaavien sääntöjen toteuttamista ja sitä, ettei toimivaltuuksia ylitetä. Johtaja varmistaa henkilöstönsä lojaaliuden ja toimimisen järjestelmän ehdoilla. Johtamistehtävä onkin byrokraattisessa järjestelmässä paljolti ohjeistava ja toimintaa ohjaavia normeja tulkitseva. (Virtanen & Stenvall 2010, 43-44.)

3.1.2 Uusi julkinen johtaminen (New public management)

Julkisen hallinnon toimintaan on heijastunut 1990 -luvun alusta alkaen niin sanottu uusi julkinen johtaminen (new public management), joka haastoi perinteisen mallin. Uuden julkisen johtamisen pyrkimyksenä on luoda hallinto, joka toimisi yhä kustannustietoisemmin. Tämä tarkoittaa kustannusperusteista harkintaa siitä, missä julkisten resurssien käyttö olisi tehokkaimmillaan. Julkisella hallinnolla on käytössään rajalliset resurssit ja siksi johtajankin tulee olla ammattilainen niiden käytössä. Toiseksi uusi julkinen johtaminen on tarkoittanut yrityssectorilta tulevien vaikutteiden ja toimintatapojen laajenemista julkiselle sektorille. Hyvän julkisen hallinnon voi samaistaa osin toimivaan yritykseen. (Virtanen & Stenvall 2010, 46-47.)

Verrattuna perinteiseen malliin uudessa julkisessa johtamisessa on selkeästi erilainen toimijuus -käsite. Kun perinteisessä mallissa otaksuttiin toimijoiden kykenevän toimimaan kuuliaisesti järjestelmän ehdoilla, uudessa julkisessa johtamisessa lähdetään siitä, että toimijat käyttävät järjestelmän luomia mahdollisuuksia itsekäästi hyödyksi. Avainkysymys

onkin se, miten luoda järjestelmä, jossa toimijat tekevät järjestelmän kannalta tarkoituksenmukaisia asioita samalla kun ovat "itsekkäitä". (Virtanen & Stenvall 2010, 47.)

Uusi julkinen johtaminen on vaikuttanut julkisen sektorin toimintaympäristöön ja toimintatapoihin. Johtamistyölle annetaan aivan erityistä painoarvoa. Uuden julkisen johtamisen erityispiirteet voidaan kuvata seuraavasti: 1) politiikan tekeminen ja toimeenpano erotetaan toisistaan, 2) laajaa julkista sektoria ei pidetä itsestään selvänä, 3) julkista hallintoa johtavat ammattijohtajat, 4) julkisessa toiminnassa korotuvat tehokkuus ja tulokset, 5) yritysmäinen toimintatapa asetetaan ensimmäiselle sijalle ja 6) hyödynnetään markkinamekanismia, kilpailua ja sopimuksellisuutta. (Virtanen & Stenvall 2010, 47.)

Uudessa julkisessa johtamisessa virkamiesten suhde poliittiseen päätöksentekoon poikkeaa huomattavasti perinteisen mallin mukaisesta hierarkkisesta ja hallinnon ja politiikan jyrkkään kahtiajakoon perustuvasta toimintatavasta. Lähtökohtana on tilivelvollisuuden toteutuminen poliittisten päätöksentekijöiden ja ylimpien virkamiesten välisen vuorovaikutuksen ja yhteistyön kautta. Uusi julkinen johtaminen edellyttää johtavassa asemassa työskenteleviltä kykyä toimia asiantuntijoina poliittisten päätöksentekijöiden kanssa. Tämä edellyttää poliittisten realiteettien ja linjausten hallintaa. Samoin korostuu luottamuksen rakentaminen poliittisiin päätöksentekijöihin. Poliitiikan muotoileminen ja toteuttaminen on erotettava kuitenkin toisistaan. Itse toiminnan tulisi olla itsenäisissä, toimeenpanosta vastaavissa organisaatioissa luonteeltaan ammatillista, joskin poliittisiin linjauksiin perustuvaa. Näin ollen uudessa julkisessa johtamisessa päätöksenteon tasolla vaikuttavat sekä politiikka että asiantuntemus, mutta toimeenpano perustuu ensisijaisesti ammatillisiin lähtökohtiin. (Virtanen & Stenvall 2010, 48-49.)

Uusi julkinen johtaminen perustuu näkemykseen, jonka mukaan toiminnallinen tulos riippuu ammatillisesta johdosta. Johtajat ovat siis organisaatioiden toiminnallisen tuloksen ja tuottavuuden näkökulmasta avainryhmä. Tästä syystä johtamisosaaminen on korostunut muun muassa rekrytoinneissa. Johtamisen tulisi olla omaa erityisasiantuntemusta edellyttävä ammatti. Johtamistehtäviin ei siis pätevoidyt perinteisen mallin mukaisesti vain työskentelemällä erityisasiantuntijana. Johtajilla tulisi olla omat urat. Johtajilta edellytetään laaja-alaista osaamista. On hallittava strateginen johtaminen, muutosjohtaminen, viestintä, motivointi ja laadun johtaminen. Uuden julkisen johtamisen myötä henkilöstövoimavarojen johtaminen on korostunut. Henkilöstöstä on tullut jopa johdon strateginen kumppani. Uusi julkinen johtaminen on luonut kysyntää kaikelle sellaiselle johtamisosaamiselle, joka vaikuttaa tuloksellisuuteen ja tuottavaan toimintaan. Tämä tarkoittaa järjestelmien, työyhteisön ja yksilöiden hallintaan liittyvän johtamisosaamisen vahvistamista. (Virtanen & Stenvall 2010, 49.)

Uusi julkinen johtaminen painottaa voimakkaasti tuloksellisuutta ja aikaansaannoksia. Ajattelutapaan onkin kuulunut kehittää julkisen hallinnon suorituksia mittaavia ja arvioivia järjestelmiä ja toimia niiden mukaisesti. Uusi julkinen johtaminen on tuonut mukanaan esimerkiksi tulos- ja tuottavuuskriteereitä ja vaikuttavuuden arviointiin liittyviä toimintamalleja. Taloudellinen ajattelu on tullut entistä tärkeämmäksi julkisen johtajan työssä. Uusi julkinen johtaminen painottaa kurinalaisuutta resurssien käytössä. Tämän takia toiminnassa on otettava entistä enemmän huomioon se, mitä resursseilla saadaan aikaan. Uusi julkinen johtaminen edellyttääkin talousjohtamiseen liittyvien järjestelmien, kuten kustannuslaskennan, kehittämistä ja käyttöönottoa. (Virtanen & Stenvall 2010, 51.)

Uudessa julkisessa johtamisessa julkisilta johtajilta edellytetään tuloksellisuutta arvioivien järjestelmien aikaansaamista. Toimintaa arvioidaan jatkuvasti ja tämän tiedon varassa myös suunnataan tekemistä. Arviointitieto on myös keino kehittää toimintaa ja kiinnittää huomiota sen ongelmakohtiin. Julkisilta johtajilta edellytetään entistä enemmän oman toiminnan jatkuvaa peilaamista ja kykyä tietoon perustuvaan johtamiseen. (Virtanen & Stenvall 2010, 51.)

Uuden julkisen johtamisen mukaisesti kaikkia palveluita ei välttämättä tarvitse tuottaa itse, vaikka julkisella hallinnolla on edelleen vastuunsa yhteiskunnallisesta kehityksestä. Ulkoisia toimijoita käyttämällä tavoitellaan ensinnäkin joustavuutta ja kustannustehokkuutta. Markkinoilta voidaan ostaa palveluita esimerkiksi tilanteessa, jossa julkinen sektori on ylikuormittunut. Kun lähtökohtana on, että palveluiden tuottajat voivat olla sisäisiä tai ulkoisia, kilpailu ja sen myötä kustannustehokkuus lisääntyvät. Lisäksi markkinoilta voidaan hankkia innovaatioita, joita julkisella sektorilla itsellään ei ole. (Virtanen & Stenvall 2010, 51-52.)

3.1.3 Julkinen hallinta (Governance)

Julkinen hallinta eli niin sanottu governance -malli on noussut esiin erityisesti 2000-luvun alussa. Sitä voidaan luonnehtia näkökulman mukaan uuden julkisen johtamisen haastavaksi tai sitä täydentäväksi malliksi. Tässä yhteydessä hallinta nähdään eräänlaisena moniosaisen järjestelmän hallintatapana (corporate governance). Julkisen toiminnan toteutukseen osallistuu usein monia toimijoita, esimerkiksi valtion ja kuntien organisaatioita, järjestöjä ja yrityksiä. Julkisella sektorilla on kuitenkin vastuu siitä, että monitoimijuutta kyetään käyttämään hyödyllisesti julkisen sektorin toiminnan kannalta. Julkiseen hallintaan kuuluu julkisen hallinnon toimijoiden horisontaalisten yhteistyösuhteiden kasvu suhteessa yksityisen sektorin ja kolmannen sektorin toimijoihin, kansalaisiin ja sidosryhmiin. Toimintatapana on vuorovaikutteinen ja yhteistyölähtöinen päätösten tekeminen ja julkisen politiikan toteuttaminen. (Virtanen & Stenvall 2010, 55.)

Yksinkertaistetusti julkisessa hallinnassa on kyse muutoksesta, jossa hallintojärjestelmä rakentuu uudella tavalla korostamaan itseohjautuvia toimintayksiköitä ja yhteistyötä yli rajojensa tekeviä julkisen hallinnon toimijoita. Governance -ajattelua voidaan tarkastella myös eräänlaisena avautumisena, jossa hallinnon prosesseihin ja rakenteiden kehittämiseen vaikuttavia impulsseja tulee muualtakin kuin hierarkkisesti järjestäytyneiden suorien ohjausputkien yläpäästä. Julkisen toimintapolitiikan toteutukseen kytkeytyy yksityisen sektorin ja kolmannen sektorin toimijoita tai asioita hoidetaan julkisen sektorin ja toimijoiden yhteistyössä. Verkostoissa onkin parhaimmillaan jatkuvaa vuorovaikutusta. Niissä vaihdetaan resursseja, kuten tietoa ja osaamista. Verkostoissa myös keskustellaan ja neuvotellaan tehtävistä ja asioista. (Virtanen & Stenvall 2010, 55-56.)

Julkisen hallinnan toimintatapoja ovat esimerkiksi kuntien väliset yhteistyöverkostot vaikkapa palveluiden järjestämiseksi, kehittämiseksi tai elinkeinopolitiikan toteuttamiseksi. Hallintaa on mahdollista rakentaa myös alhaalta ylöspäin eräänlaisiksi vaikutusverkostoiksi. Tällaisia ovat esimerkiksi verkostot, joiden kautta paikallistaso pyrkii hoitamaan hallintasuhteitaan ylöspäin vaikkapa valtiovaltaan tai muihin kansallisiin tai jopa kansainvälisiin toimijoihin. Julkinen hallintajärjestelmä on toiminnallisesti hajautunut. Siinä on useita valtakeskuksia, koska verkostot vastaavat eri tehtäväalueiden hoidosta. Verkostoissa asetetaan myös itsenäisesti tavoitteita ja johdetaan toimintaa, joten tässäkin mielessä hallinta on hajautunut. (Virtanen & Stenvall 2010, 56-57.)

Julkisessa hallinnassa toimijaverkostot rakentuvat usein itseohjautuvasti. Parhaimmillaan toimijat tunnistavat ongelmia ja organisoivat toimintaa ja yhteistyösuhteita. Toimintaa koskevat ratkaisut perustuvat tilanteiden vaatimuksiin. Jos tilanteet muuttuvat, myös verkostojen kokoonpano uudistuu ja toiminnan sisältö kehittyy. Verkostoja tiiviimpiä ja julkiseen hallintaan liittyviä toiminnan muotoja ovat sopimusperäiset julkisen ja yksityisen sektorin toimijoiden muodostamat kumppanuussuhteet. Näitä on hyödynnetty muun muassa rahoitushankkeissa. (Virtanen & Stenvall 2010, 57.)

Verkostoissa ja yhteistyösuhteissa julkisen sektorin johtajan ja muidenkin toimijoiden tulee edustaa julkista intressiä. Tämä edellyttää vahvaa eettistä lähtökohtaa, koska esimerkiksi julkisen sektorin johtaja saattaa olla verkostoissa ainoa oman organisaationsa edustaja. Verkostoituminen edellyttää julkisilta johtajilta uudenlaista pätevyyttä. Heillä ei ole perinteisen mallin tai uuden julkisen johtamisen mallin mukaisesti alaisuudessaan ja käytössään selkeää hallintokoneistoa. Julkiset johtajat voivat toimia kuitenkin linkkeinä poliittisten päätöksentekijöiden ja verkostojen välillä. He voivat omalta osaltaan varmistaa, että verkostoja ja kumppanuussuhteita käytetään ja toteutetaan tarkoituksenmukaisesti. Julkisilta johtajilta edellytetään myös vahvaa verkostojohtajuutta. Tarvitaan kykyä

yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen sekä ylipäänsä verkostojen rakentamiseen. Tämä korostaa sosiaalisia taitoja, kuten luottamuksen ja dialogisuuden luomista. Keskeistä on myös löytää eri toimijoita yhdistäviä näkökulmia sekä ylipäänsä pitää verkostot vireinä ja toimivina. (Virtanen & Stenvall 2010, 58-59.)

3.1.4 Julkisen johtamisen mallit käytännössä

Jokaiseen edellä esitellyistä malleista sisältyy eri näkökulma tarkastella julkista hallintoa. Perinteisen mallin perustana on näkemys, jonka mukaan julkisen hallinnon tulee toteuttaa poliittisia tavoitteita tehokkaasti, hallitusti ja ennustettavasti. Uusi julkinen johtaminen korostaa aikaansaannoksia ja tehokkuutta. Julkisen hallinnan mallissa painotetaan toimintapolitiikan toteuttamista yhteistyölähtöisesti. (Virtanen & Stenvall 2010, 60.)

Mallien erot liittyvät politiikan ja ammatillisen toiminnan johtamiseen. Perinteisessä mallissa johtaja toteuttaa poliittisten päätöksentekijöiden tahtoa. Uudessa julkisessa johtamisessa osa johtajista toimii vuorovaikutteisesti poliittisten päätöksentekijöiden kanssa, eikä hallintoa ja politiikkaa voida selkeästi erottaa toisistaan. Julkisen hallinnan mallissa painottuu verkostomaisuus. Eniten "tilaa" johtamiselle on uudessa julkisessa johtamisessa. Siinä toiminnassa voidaan hyödyntää kaikkea sellaista johtamista, joka palvelee asioiden aikaansaamista. Julkisen hallinnan malli on tuonut verkostomaisia toimintatapoja ja erityisesti monimutkaisen ympäristön johtamista. Perinteinen malli pohjautuu varsinkin sisäisen toiminnan johtamiseen. Malleissa henkilöstön johtaminen vaihtelee huomattavasti. Perinteisessä mallissa asiantuntijat toimivat paljolti toisista erillään ja itsenäisesti tehtäväkuviensa mukaan. Uudessa julkisessa johtamisessa painottuu entistä enemmän tuottavuuden ja aikaansaannosten johtaminen. Julkisen hallinnan mallissa henkilöstö edustaa erilaisissa verkostoissa organisaatiota. (Virtanen & Stenvall 2010, 61.)

On selvää, että puhtaita malleja ei ole olemassa käytännössä. Julkisessa toiminnassa on piirteitä kaikista malleista. Käytännössä verkostot ja yhteistyösuhteet täydentävät perinteistä ja uuden julkisen johtamisen mallia. Mallien piirteitä on mahdollista yhdistää. Perinteistä mallia tarvitaan pysyväisluonteisessa päätöksenteossa ja virkamiestehtävien suorittamisessa. Uuden julkisen johtamisen kaltaisia käytäntöjä voi hyödyntää palvelutuotannossa varsinkin silloin, kun on olemassa julkisen sektorin omaa toimintaa täydentävää palvelutoimintaa. Julkiseen hallintaan liittyvät verkostot soveltuvat kehittämistehtäviin tai vaikkapa paikallisen innovaatiojärjestelmän rakentamiseen. Julkiset johtajat ovat keskeisiä linkkejä, joiden avulla eri toimintatavat yhdistyvät toisiinsa. (Virtanen & Stenvall 2010, 61-62.)

Mallien yhdistelmässä voi syntyä yhteentörmäyksiä esimerkiksi silloin, jos perinteisen mallin mukaisella sääntelyllä ja ohjauksella pyritään hallitsemaan hajautettua organisaatiota,

palveluista periaatteessa itsenäisesti vastaavia yksiköitä. Jos esimerkiksi henkilöstön rekrytointia, asemaa ja tehtäviä säädellään voimakkaasti, johdon on vaikea vaikuttaa omalla toiminnallaan suoritusten aikaansaamiseen. Verkostoyhteistyö ja sen johtaminen on lähes mahdotonta, mikäli työtehtävät ja niihin liittyvät velvollisuudet ovat tarkoin säädellyt. Julkiset johtajat kohtaavatkin mallien ja niiden toimintalogiikan erilaisuuden käytännössä johtamisongelmina ja haasteina. (Virtanen & Stenvall 2010, 62.)

3.1.5 Julkisen johtajan osaamisprofiili

Johtamisen osaamisvaatimuksia voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta. Sen lisäksi, että valtionhallinnossa toimivien johtajien on tunnettava virastojen toimintatapa ja julkisen hallinnon rakenne yleisesti, on julkisen johtajan täytettävä myös muita osaamisvaatimuksia. Virtasen ja Stenvallin (2010, 61-62) mukaan julkishallinnon johtamistyön kivijalan muodostavat käsitteellinen ajattelukyky, vuorovaikutteisuus, työskentelyn tavoitteellisuus, optimaalisten työskentelyolosuhteiden turvaaminen ja mahdollistaminen, kokonaisuuden hallinta, julkishallinnon arvopohjan huomioon ottaminen sekä uudistumiskyky. Nämä osaamisvaatimukset koskevat kaikkia julkishallinnon johtajia ja esimiestyössä toimivia.

Käsitteellinen ajattelukyky tarkoittaa, että johtamistehtävässä toimivat pystyvät hahmottamaan kokonaisuuksia erilaisten keskinäisriippuvuuksien maailmassa. Käsitteelliseen ajattelukykyyn kuuluu kiinteästi myös ilmiöiden hierarkkisuuden ymmärtäminen. Tavallaan johtajien työssä on aina kyse vaativasta käsitteellisestä ajattelutyöstä. Johtamistyön luonnetta organisaatioissa määrittää yhä enemmän se, että ratkaistavat ongelmat eivät aina ole sataprosenttisesti ennakoitavissa. Tästä syystä johtajien on pystyttävä nopeasti hahmottamaan ero ainakin erittäin merkityksellisten ja toisaalta vähemmän merkityksellisten asioiden välillä. Johtajan tehtävänä on toimia asioiden selkeyttäjänä. On siis osattava erottaa isot asiat pienistä. Lisäksi johtajan on kyettävä muodostamaan käsityksensä kokonaisuuksien kautta yksityiskohtien sijaan. Esimerkiksi organisaation hoidettavaksi annettujen tehtävien priorisoinnissa käsitteellistä ajattelukykyä mitataan monin tavoin. Johtajan on pystyttävä hahmottamaan harkinnan kohteena oleva päätös ja sen oletetut seuraukset monelta kannalta. Myös organisaatioiden uudistuminen edellyttää käsitteellistä ajattelukykyä. Uudistamistarpeet on ensinnäkin tunnistettava, ja toiseksi johdolla tulisi olla vankka näkemys ja ymmärrys siitä, millaisia uudistumisen mahdollisuuksia on olemassa eli minkä varassa uudistuminen voidaan käytännössä tehdä. (Virtanen & Stenvall 2010, 86, 88-95.)

Vuorovaikutustaidot, dialogisuus ja kokonaisvaltainen ymmärrys viestinnästä organisaation toiminnan kulmakivenä ovat merkittävä edellytys johtamistehtävässä onnistumiselle. Merkittävä osa johtajan ajankäytöstä on vuorovaikutusta. Julkisessa johtamistyössä vuorovaikutustaitojen merkitys on suuri senkin vuoksi, että toiminta on julkista. Julkisuudessa

pitää osata toimia. Organisaatiosta ulospäin suuntautuvien vuorovaikutuskanavien lisäksi organisaation sisäinen vuorovaikutus on tärkeää. Sisäisen vuorovaikutuksen kokonaisuus on monien tekijöiden summa ja organisaation muodollinen viestintä on vain yksi osa tätä kokonaisuutta. Sen lisäksi työntekijät ovat vuorovaikutuksessa eri organisaatiotasolla mitä moninaisimmilla tavoilla. Organisaation vuorovaikutusta tulisi tarkastella sisäinen - ulkoinen - akselin lisäksi myös välittömänä ja välillisenä toimintana. Välittömällä organisaation sisäisellä vuorovaikutuksella tarkoitetaan johdon kommunikointia henkilöstön kanssa. Organisaatiosta ulospäin suuntautuvassa välittömässä vuorovaikutuksessa taas on kyse siitä, miten johtaja kommunikoi ulkoisten sidosryhmä- ja yhteistyökumppaneiden kanssa. Organisaation sisäisessä ja ulospäin suuntautuvassa välillisessä vuorovaikutuksessa on kyse työyhteisöviestinnän keinojen, kanavien ja muiden käytäntöjen hyödyntämisestä johtamistyön tukena. Erityisesti vuorovaikutuksessa on tarvetta neljälle perustaidolle, joita ovat selkeä ilmaisu, luonteva esiintyminen, rauhallisuus sekä argumentoinnin ja siihen liittyvän päätöksenteon johdonmukaisuus. Riittävän hyvät vuorovaikutustaidot johtajalle ovat sellaiset, että hän pystyy aidosti olemaan vuorovaikutuksessa oman lähipiirinsä, koko henkilöstönsä ja ulkoisten sidosryhmien ja yhteistyökumppanien kanssa. (Virtanen & Stenvall 2010, 86, 95-99.)

Tavoitteellisuutta korostava työote on seurausta julkisen johtamistehtävän tilintekovastuun vaatimuksesta. Kun julkisessa tehtävässä käytetään julkista valtaa ja verovaroja, on kohtuullista odottaa julkisilta johtajilta tilintekovastuuta. Tilintekovastuu tarkoittaa, että johtajan työtä tulisi arvioida suhteessa tavoitteisiin. Toisaalta johtajan olisi myös kyettävä asettamaan tavoitteita vuorovaikutteisesti henkilöstölle esimerkiksi kehityskeskusteluissa. Tilintekovastuun periaatteiden mukaisesti johtajan on kyettävä lisäksi arvioimaan henkilöstön tavoitteiden saavuttamista. Tavoitteellisuus tarkoittaa yksinkertaistaen, että organisaatiolla ja johtamistyöllä on tavoite, joka ohjaa johtajan tekemiä valintoja. (Virtanen & Stenvall 2010, 86, 100-104.)

Optimaalisten työskentelyolosuhteiden mahdollistaminen henkilöstölle liittyy olennaisesti siihen, että kukaan ei pärjää maailmassa yksin, eivät edes julkiset johtajat. Henkilöstön työpanos varmistaa sen, että julkiset johtajat pystyvät toimimaan tavoitteellisesti. Tämä tarkoittaa myös näkökulmaa siitä, minkälaiset olosuhteet ovat optimaaliset johtamiselle. Tärkeää on siis aikaansaada sellaiset olosuhteet, joissa johtamisen kysyntä ja tarjonta kohtaavat toisensa mahdollisimman hyvin. Optimaaliset työskentelyolosuhteet ovat sekä fyysisiä että psyykkisiä ja niiden painotukset vaihtelevat ajallisesti ja organisaatioittain. Joskus on tärkeää kiinnittää huomiota fyysisiin työn tekemisen edellytyksiin ja joskus työskentelyedellytysten kehittäminen painottuu psyykkisiin kysymyksiin. Henkilöstön työhyvinvointiin panostaminen on tärkeää johtamisen näkökulmasta siksi, että kun työhyvinvointi koetaan hyväksi, henkilöstö jaksaa myös tehdä paremmin työtä. Hyvinvoivaa työyhteisöä on helpompi johtaa kuin sellaista työyhteisöä jossa on huono henki, jossa työhön

liittyvät tavoitteet koetaan epäselviksi ja jossa työn tekemisen olosuhteet koetaan huonoiksi. Julkisten johtajien johtamistaidot mitataan viime kädessä siinä, miten he pystyvät innostamaan, motivoimaan ja johtamaan henkilöstöään. (Virtanen & Stenvall 2010, 86-87, 104-108.)

Kokonaisuuden hallinta on sitä, että johto hahmottaa organisaationsa toiminnan sisällön ja sen suhteen organisaatiota ympäröivään maailmaan ja yhteistyökumppaneihin sekä sitä, että johto toimii omassa tehtävässään ”oikealla tasolla”. Ison organisaation johtajan ei kannata takertua organisaationsa työyksikön yksityiskohtiin eikä pienen organisaation ylimmän johtajan leikkiä ison viraston pääjohtajaa. Julkiset johtajat joutuvat johtamistyössään ottamaan huomioon koko sen monitoimijaisen kentän, joka liittyy heidän johtamiensa organisaatioiden toimintaan. Lisäksi haasteena on useiden samanaikaisten asiakokonaisuuksien käsitteellinen ja operatiivinen hallinta sekä organisaation elinkaaren tiedostaminen. Vaikka yritysmaailmassa tavallinen organisaation tuhoutumiseen johtava elinkaari ei julkisessa hallinnossa useinkaan ole mahdollinen, ovat erilaiset organisaatiomuutokset nykyisin arkipäivää sielläkin. Keskeistä muutoksen onnistumisen kannalta on, että julkiset johtajat ymmärtävät minkälaiseksi ja mitä varten uusi kokonaisuus muodostuu. Asioita pitäisi pystyä hahmottamaan ja linjaamaan uuden kokonaisuuden kannalta. Tärkeää on, että julkishallinnon johtajat hahmottavat oman organisaationsa kehitystä ja ovat täsmälleen tietoisia siitä, mihin suuntaan organisaatio on menossa. Kokonaisuuksien hallinta on mitä suurimmassa määrin tarkoituksenmukaisuuskysymys ja riippuu täysin johtamisen kontekstista, kuten viraston toimialasta, koosta ja rakenteesta. (Virtanen & Stenvall 2010, 87, 108-112.)

Julkisen johtamisen moraaliperusta ja arvopohja säätelevät monin tavoin julkista johtamista käytännön tasolla. Organisaatioilla on omat arvonsa, samoin johtajilla. Kiinnostava kysymys on, millaisessa suhteessa julkisten johtajien henkilökohtaiset arvot ovat heidän johtamiensa organisaatioiden ja ylipäänsä julkisen hallinnon arvoihin. Julkisen hallinnon ja julkisen johtamistyön perustana on joukko universaaleja moraalisia normeja, kuten ajatus yhteisen hyvän edistämisestä. Näistä moraalinormeista on konkretisoitu arvoja, joita ihmiset toiminnassaan ottavat huomioon. Julkisen hallinnon arvopohjan muodostavat oikeudenmukaisuus, tasa-arvoisuus, puolueettomuus ja julkinen intressi. ”Moraaliosaaminen” tarkoittaa sitä, että julkisessa johtamistyössä toimivat tiedostavat omat henkilökohtaiset ja ammatilliset (koulutustaustansa perusteella määräytyvät) arvonsa, omat organisatoriset arvonsa ja näiden lisäksi arvot, jotka kuuluvat julkiseen hallintoon (esimerkiksi valtionhallinnon toimijoita säätelevät valtioneuvoston hyväksymät julkishallinnon arvot ja maan kulloisenkin hallituksen ohjelman arvot, jotka voivat liittyä asiakaspalvelun periaatteisiin, johtamiseen tai palveluja koskeviin valintoihin). Oma erityinen kysymyksensä on, miten julkiset johtajat toimivat niissä tilanteissa, joissa arvot ja periaatteet tuntuvat

toisilleen ristiriitaisilta. Johtamisen näkökulmasta on tärkeä myös muistaa, että organisaatiota on vaikea johtaa tavalla, joka on vastoin henkilöstön arvoja, moraalia ja periaatteita. Johtajalla on ylipäänsä tärkeä rooli arvojen esillä pitämisessä. (Virtanen & Stenvall 2010, 87, 113-118.)

Julkista hallintoa on uudistettu monin tavoin viimeksi kuluneiden 20 vuoden aikana ja muutospaineet jatkuvat edelleen. Sen vuoksi on selvää, että julkisilta johtajilta edellytetään *kykyä uudistua ja uudistaa* sekä omaa toimintaansa että johtamiensa organisaatioiden toimintaa. Tähän osaamisvaatimukseen kuuluu sekä uudistamistarpeiden tunnistaminen että tarvittavien muutosten läpivieminen. Uudistamistarpeiden paikantaminen edellyttää oman organisaation toiminnan tuntemusta. Jokaisen yksittäisen tehtävän tunteminen on luonnollisesti mahdotonta, mutta johdolla pitää olla hyvä yleiskuva koko organisaation toiminnasta ja sen kaikista tehtäväalueista. Organisaation uudistaminen edellyttää julkisilta johtajilta laaja-alaista ymmärrystä erilaisista kehittämistyökaluista, joiden soveltuvuuden arviointi on organisaation uudistamisessa keskeisin osaamista vaativa toimenpide. Muutoksen aikaansaaminen ja muutosjohtamisen hallinta on tärkeää. Ylhäältä alaspäin johdetut muutokset inspiroivat hyvin harvoin henkilöstöä muutokseen: vaikutus on tällöin pikemminkin päinvastainen, koska muutoksia pidetään pakkopullana, jossa ei ole toiminnallista mieltä ja johon ei voi vaikuttaa. (Virtanen & Stenvall 2010, 87, 119-121.)

3.2 Mobiili, monipaikkainen ja hajautettu työ

Mobiili työ on sähköisten viestintä- ja yhteistyövälineiden tukemaa liikkuvaa työtä, jossa työntekijä on yli 10 tuntia viikossa poissa päätyöpaikaltaan. Mobiileja työntekijöitä ovat siis paljon liikkuvat työntekijät, jotka käyttävät työssään viestintä- ja yhteistyöteknologiaa (matkapuhelin, sähköposti, videoneuvotteluyhteydet). Mobiilissa työssä työntekijät työskentelevät erilaisissa työympäristöissä, kuten kodeissaan, primaarityöyhteisössä, kulkuvälineissä, sekundaarisilla työpaikoilla (oman yrityksen muissa työpisteissä, asiakkaiden tiloissa) sekä matkalla ollessaan erilaisissa vapaa-ajan tiloissa kuten hotellihuoneissa ja kahviloissa. Tämän vuoksi mobiilin työn määreisiin yhdistetään monipaikkainen työ. (Hyrkkänen & Vartiainen 2009, 9; Hyrkkänen & Vartiainen 2010, 84; Vartiainen ym. 2007, 27-46.)

Hajautetulla tai monipaikkaisella työllä tarkoitetaan useissa paikoissa tehtävää työkokonaisuutta, joko yksin työskentelyä tai eri paikoista käsin tehtävää yhteistyötä. Hajautuneisuutta voidaan tarkastella sekä työntekijöiden, organisaation että tilan näkökulmasta. Yleisesti monipaikkainen työ voidaan käsittää kolmessa eri merkityksessä. Etätyöllä tarkoitetaan päätoimipisteen ulkopuolella tapahtuvaa työskentelyä esimerkiksi kotona tai muussa etätyöpisteessä. Liikkuva työ tarkoittaa useiden työpisteiden ja niiden välillä matkustamisen käyttämistä

työskentelyyn. Termiä hajautettu yhteistyö käytetään silloin, kun yhteistyötä tehdään useista paikoista käsin sovitun työnjaon mukaisesti. Hajautetun työn käsite liittyy myös työyhteisön organisoinnin tapaan; jos työyhteisön jäsenet on sijoitettu alueellisesti erillään oleviin työpisteisiin, puhutaan hajautetusta työstä. Yksittäisen työntekijän näkökulmasta työ on hajautunut, kun henkilö tekee työtään useissa paikoissa. Näitä paikkoja ovat tyypillisesti oma toimipiste, koti, asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden tilat ja kolmannet tilat kuten konferenssikeskukset, hotellit ja lentokentät. Työntekijä joko kuljettaa mukanaan työnsä edellyttämiä välineitä (puhelin, tietokone) tai ne ovat hänen käytettävissään eri työtiloissa. (Haapamäki ym. 2010, 9; Hyrkkänen & Vartiainen 2010, 85; Virtaharju 2009, 3.)

Waren (2003, 3) mukaan työntekijäryhmä on hajautettu, mikäli jokin seuraavista kolmesta tekijästä toteutuu: 1) Yksittäiset työntekijät työskentelevät fyysisesti eri paikoissa, 2) Suurin osa normaalista yhteydenpidosta, jopa välittömässä läheisyydessä olevien työtovereiden kanssa, tapahtuu asynkronisia viestintävälineitä (kuten sähköpostia) käyttäen, 3) Yksittäiset työntekijät eivät ole saman työnantajana palveluksessa tai työskentelevät saman työnantajan toisistaan merkittävän kaukana sijaitsevilla yksiköillä ja heidän työsuhteidensa ehdot voivat erota toisistaan merkittävästi.

Hyrkkäsen ja Vartiainen (2010, 83-84) mukaan Lilischkis ryhmittelee fyysistä työpaikkaansa vaihtavat, monipaikkaista työtä tekevät työntekijät viiteen tyyppiin sen mukaan, missä määrin irrallaan työpiste on kiinteästä työpaikasta ja kuinka usein sitä vaihdetaan: "Paikalliset liikkujat" työskentelevät tietyssä paikassa ja liikkuvat sen sisällä melko rajatulla alueella (esim. teollisuusvartijat, lääkärit hoitokierroksella). "Jojo" ovat työntekijöitä, joilla on kiinteä työpiste, jonka he välillä jättävät työskennelläkseen muualla (esim. liike- ja kokousmatkat toiseen kaupunkiin tai maahan). "Heilurit" työskentelevät vuorotellen kahdessa kiinteässä paikassa, kuten työnantajan tiloissa ja kotitoimistossa tai asiakkaan tiloissa (esim. kotona tehtävän etätöiden ja päätyöpaikalla tehtävän työn välinen vaihtelu). "Nomadit" liikkuvat paikasta toiseen. Heillä on kiinteitä työpaikkoja enemmän kuin kaksi ja jokin niistä saattaa olla päätyöpaikka (esim. huoltomiehet, myyntimiehet). "Kuljettajat" työskentelevät nimensä mukaisesti ihmisten tai tavaroiden kuljettamiseen liittyvillä aloilla ja tekevät työtä kulkuvälineissä (esim. konduktöörit, lentohenkilökunta).

3.2.1 Mobiiliin, monipaikkaisen ja hajautetun työn haasteita

Liikkuminen ja monipaikkainen työ edellyttävät yhteydenpitoa sekä omaan työyhteisöön, tiimiin että matkustamisen kohteena oleviin organisaatioiden ja yhteisöjen edustajiin. Matkustamisen vuoksi kommunikaation ja yhteistyön apuvälineeksi tarvitaan moderneja sähköisiä viestimiä ja mobiiliin yhteydenpidon sallivia yhteyksiä ja ohjelmia. Sähköisten viestintien kautta välittynyt työ toteutuu kasvokkaisen tekemisen sijasta välineiden ja

ohjelmien rakentamisissa erilaisissa virtuaalisissa tiloissa. Tästä syystä mobiiliin työhön liitetään myös virtuaalityön käsite. Samoin kuin mobiili työ toteutuu monissa fyysisissä paikoissa, myös virtuaalityö on monipaikkaista: puhumiseen ja kuunteluun perustuva puhelinyhteys muodostaa eri tavoin hahmottuvan virtuaalisen työtilan kuin esimerkiksi organisaation intranetissä toteutuva toiminnanohjausjärjestelmä. (Hyrkkänen & Vartiainen 2009, 9.)

Tutkimuksen mukaan (Kokko & Vartiainen 2006, 85-86) hajautetussa työssä paljon käytetyt sähköiset kommunikaatiovälineet koetaan sekä hyödyllisiksi että kuormittaviksi. Hyötyä lisäävät esimerkiksi sähköpostin ja muiden viestijärjestelmien mahdollistama joustavuus viesteihin vastaamisessa. Vastauksia voi rauhassa miettiä ja muotoilla ennen lähettämistä. Toisaalta vastausten viipyminen kiireellisissä kysymyksissä kuormittaa tiedon tarvitsijaa. Sähköpostiin myös kertyy paljon sellaista informaatiota, joka ei välttämättä koske vastaanottajaa. Tämän vuoksi olennaisen ja tärkeän tiedon erottelu vähemmän tärkeästä voi joskus olla hankalaa.

Uusi ja laajeneva työn toimintaympäristö vaatii entistä enemmän osaamista - työn lisäksi on osattava hallita työn toimintaympäristöä. Työntekijän osaamisprofiiliin tulisi kuulua paitsi työn myös uudenlaisen työympäristön hallinnan osaaminen. (Hyrkkänen & Vartiainen 2009, 12.) Heinosen (2004, 32-41) mukaan työntekijöiden uusia osaamistarpeita ovat sähköisten viestintien vaatima osaaminen, verkko-osaaminen, aikaosaaminen, ympäristöosaaminen sekä sosiaalinen osaaminen ja tunneälykyys. Näiden taitojen hallinnan lisäksi työntekijällä tulisi olla seuraavia ominaisuuksia tai osaamista: joustavuus, kyky reagoida muutoksiin, stressinhallinta, oma-aloitteisuus, kyky itsenäiseen työskentelyyn, organisointikyky, innovatiivisuus, holistisuus, ennakointikyky, visiointikyky, kyky löytää ja käsitteellistää tietoa, kriittisyys, hiljaisen tiedon hyödyntäminen sekä eettisyys. Vaaditaan siis paitsi syvää erityisosaamista ja asiantuntijuutta myös laajaa yleistä osaamista monelta eri tiedon ja taidon alalta; sivistystä sanan laajassa merkityksessä.

Mobiilin työn toimintaympäristön vaihtelevat vaativuus- eli kompleksisuustekijät ja niiden hallinta vaikuttavat työntekijän kokemaan hyvinvointiin. Systeemiteorian mukaan työn kompleksisuus syntyy paitsi työn itsensä asettamista vaatimuksista myös toimintaympäristöön liittyvistä tekijöistä. Hajautetun työn kompleksisuustekijöiden mallin mukaan työskentelyn vaativuus kasvaa, kun siirrytään yhdessä ja samassa paikassa kasvokkain tehtävästä työstä maantieteellisesti hajautettuun, liikkuvaan, eri aikaan tapahtuvaan, määräaikaaiseen ja erilaisten ihmisten sähköisesti välittyneeseen yhteistyöhön. Hajautettuun työhön ja sen kompleksisuuteen liittyviä kuormitustekijöitä ovat yksinäisyys, eristyneisyys, määrällinen ja laadullinen työkuorma, matkustaminen, oman työn johtamisen vaatimukset, ryhmän tavoitteen ja roolien epäselvyydet, epävarmuus urakehityksestä, ryhmän ytimen ja

ulkokehällä työskentelevien eriarvoisuus ja paikallisen hiljaisen tiedon jakaminen. (Hyrkkänen & Vartiainen 2009, 12; Vartiainen, Lönblad, Balk & Jalonen 2005, 89-93; Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 147-154.)

Mobiilissa työssä matkustaminen sinänsä voi muodostua kuormitustekijäksi. Hyrkkäsen ja Vartiaisen tutkimuksessa (2005, 94, 212) mobiilit työntekijät pitivät 100:aa matkapäivää rajana, jonka ylittäminen väistämättä muuttaa työn ja muun elämän tasapainoa. Matkustamiseen liittyviä kuormitustekijöitä ovat mm. matkustamisvälineessä vietetty aika ja sen vaatima paikallaan olo. Matkustamisvälineen tilat ovat usein ahtaita siten, ettei voida saavuttaa mukavaa asentoa lepoa tai työskentelyä varten. Oman vaara- ja riskitekijänsä muodostaa se, jos matkustusvälinettä kuljetetaan itse. Tällöin riskiin vaikuttavat mm. liikennekulttuuri ja keliolosuhteet sekä tapahtumat ennen kuljettamista. (Hyrkkänen & Vartiainen 2009, 37.)

Työn monipaikkaisuus asettaa haasteita yhteistyölle ja tiedon kululle. Usein ajatellaan, että yhteistyö on parasta tehdä kasvokkain yhdessä fyysisessä paikassa. Hajautetun ryhmätyön tutkimus kuitenkin osoittaa, että jopa kymmenen maantieteellisesti hajautuneen alaryhmän yhteistyö voi onnistua. Teknologia on välttämätön ehto onnistumiselle, mutta yhtä tärkeää on yhteisen päämäärän pitäminen selvänä, luottamuksen rakentaminen ja yhteenkuuluvuuden tunteen säilyttäminen. Monipaikkaisuus sinällään edellyttää oman erityispanostuksensa viestintään, koska on tärkeää, että kaikki työntekijät toimipaikan sijainnista tai koosta riippumatta ymmärtävät missä mennään, mitä johto heiltä edellyttää ja miksi erilaisia päätöksiä tehdään. Säännöllinen, avoin ja aktiivinen viestintä lisää monipaikkaisessa työssä mm. yhteenkuuluvuuden tunnetta ja luottamusta. Samalla lisääntyy päätösprosessien läpinäkyvyys ja kokemukset reilusta kohtelusta, jotka puolestaan vähentävät epävarmuutta tulevaisuudesta. (Haapamäki ym. 2010, 11, 18.)

Fyysisesti hajallaan toimivien ryhmien kiinteys ja yhteistyötavat joutuvat koetukselle. Joudutaan miettimään sitoutumisen, motivoinnin ja hyvinvoinnin ylläpitämisen keinoja. Toisaalta hajautuneisuuden ja monipaikkaisuuden mukanaan tuoma työn joustavuuden lisääntyminen voi tuoda mukanaan paremman ansiotason sekä sisällöllisesti mielekkäämmät ja haasteellisemmat tehtävät. Toisaalta lisääntynyt tehokkuusajattelu, kiire ja jatkuvat muutokset aiheuttavat stressiä ja lisäävät työn henkistä rasittavuutta. Työaikojen joustavuus voi johtaa niin voimakkaaseen työhön sitoutumiseen, että työstä irtaantuminen on vaikeaa ja työssä jaksaminen vaarantuu. Tämä ilmiö uhkaa erityisesti hajautetun ja liikkuvan työn tekijöitä, koska työtapa mahdollistaa ajasta ja paikasta riippumattoman työskentelyn. (Kokko & Vartiainen 2006, 28.)

Yhteistyön ja viestinnän onnistumiseen vaikuttavat ne olosuhteet, joissa työskentely tapahtuu. Hajautetun työyhteisön edellytyksiä voidaan tarkastella kuuden toimintaympäristön ns. kompleksisuustekijän avulla. Nämä kompleksisuustekijät kuvaavat hajautetun työn yhteistyön edellytyksiä ja työn vaativuustekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijöiden hyvinvointiin. Kompleksisuustekijöitä ovat:

- 1) Paikka, esimerkiksi saman ryhmän jäsenten maantieteellinen sijainti ja etäisyys toisistaan. Hajautetussa ryhmässä vähintään yksi sen jäsenistä työskentelee muualla kuin muut. Mitä useammassa paikassa jäsenet työskentelevät, sitä vaativampaa yhteistyö on.
- 2) Liikkuvuus, esimerkiksi ryhmän jäsenten matkapäivien määrä kuukaudessa. Hajautetussa ryhmässä ei kukaan sen jäsenistä välttämättä liiku, mutta jos yksikin joutuu näin tekemään, se lisää koko ryhmän työn vaativuutta. Mitä useampi ryhmän jäsenistä liikkuu, sen vaativampaa yhteistyö on.
- 3) Aika, esimerkiksi samanaikaisen tai eriaikaisen työskentelyn osuus yhteistyöstä ryhmän jäsenten kesken ja työskentely eri aikavyöhykkeillä. Eriaikainen yhteistyö yleensä lisää viestinnän vaativuutta, samoin ryhmän jäsenten työskentely eri aikavyöhykkeillä.
- 4) Työskentelyn määräaikaisuus tai projektimaisuus, esimerkiksi työntekijöiden määräaikainen työskentely projektissa ja projektien määrä, joihin he osallistuvat. Mitä lyhytkestoisempaa työ on ja mitä useampaan hankkeeseen ryhmän jäsen osallistuu, sitä vaativampaa on yhteistyö.
- 5) Moninaisuus, esimerkiksi ryhmän jäsenten erilaiset henkilökohtaiset ja kulttuuriset ominaisuudet. Mitä moninaisempi ryhmän koostumus ja sen jäsenten ominaisuudet ovat, sitä vaativampaa yhteistyö on.
- 6) Vuorovaikutuksen tapa, esimerkiksi kasvokkain tapaamisten määrä ryhmässä tai sähköisesti välittyneen viestinnän määrä. Mitä välittyneempää ryhmän jäsenten viestintä on, sitä vaativampaa on yhteistyö. (Hyrkkänen & Vartiainen 2010, 85-86.)

Työhyvinvoinnin näkökulmasta mobiiliin ja monipaikkaiseen työhön liittyy häiriökuormituksen käsite. Häiriötilanteessa työ ei suju niin kuin pitäisi. Mikä tahansa muutos voi aiheuttaa työn toimintajärjestelmän osatekijöiden välistä yhteensopimattomuutta, sotkee työn etenemistä ja aiheuttaa työprosessin häiriöitä. Kun työntekeä keskeytyy häiriöihin ja häiriöt näkyvät työn tuloksissa, syntyy työn tekijöille häiriökuormitusta. Lievimmillään häiriöt hidastavat työtä ja vähentävät työn tuloksellisuutta. Kun työ ei suju ja prosessit tökkivät, siitä syntyvä häiriökuormitus johtaa helposti keskinäiseen syyttelyyn ja kokemukseen huonosta työilmapiiristä. Häiriöt voivat olla yksi syy kiireen lisääntymiseen. Mobiilissa ja monipaikkaisessa työssä häiriökuormitusta voi syntyä suhteessa työn tekemisen tavan muutokseen. Paikallisen toiminnan sijasta on hallittava liikkuva, hajautettu ja monipaikkainen työ. Uudet työn muodot vaativat totuttujen työn tekemisen tapojen muuttamista. Häiriökuormitus voi syntyä myös jatkuvasta paikan vaihtamisen tarpeesta. Monet suunnittelua ja keskittymistä vaativat tehtävät joudutaan katkaisemaan paikan

vaihtamisen vuoksi ja oman työpisteen pystyttäminen uudelleen vie aina aikaa. Voidaankin kysyä, miten kauan kestää, ennen kuin ollaan taas kykeneviä ja keskittyneitä jatkamaan sitä tehtävää, joka edellisessä paikassa jäi kesken. Uusimpien tutkimuksien valossa näyttää siltä, että mobiilit toimijat tekevä yhdessä paikassa työskenteleviä pidempää työaikaa ja samalla kokevat työnsä tuloksellisuuden olevan heikompi kuin yhdessä paikassa työskentelevät. (Hyrkkänen & Vartiainen 2010, 93-93.)

Organisaatiot ja niissä toimivat ihmiset tarvitsevat sääteleviä mekanismeja selviytyäkseen uusista hajautuneen työskentelyn synnyttämistä vaatimuksista. Tutkimuksissa (esim. Kokko, Vartiainen & Hakonen 2003, 278) on havaittu, että hajautetun työn tekijään kohdistuvia osaamisvaatimuksia ovat itsenäisyys, sosiaalisen eristyneisyyden sietokyky, joustavuus, asiantuntijuus ja kokemus, strukturoitu työskentelytyyli, kommunikointitaidot ja tietotulvan hallinnan taidot. Voidaan olettaa, että tällaiset yksilölliset säätelevät tekijät vähentävät negatiivista kuormitusta hajautetussa työssä. (Kokko & Vartiainen 2006, 29.)

3.2.2 Johtaminen hajautetussa organisaatiossa

Hajautetussa organisaatiossa työskentelyn ja sen johtamisen haasteet jäsentyvät organisaation perusulottuvuuksien kautta. Perusulottuvuudet, joita ovat paikka, aika, jäsenten moninaisuus ja vuorovaikutuksen moninaisuus, muodostavat hajautetusti toimivan organisaation lähtökohdan ja toimintaympäristön. Työntekijät tai ryhmät työskentelevät joko samassa paikassa tai eri paikoissa. Paikka voi olla joko kiinteä tai vaihtuva, jolloin on kysymys mobiilista työstä. Työskentely tapahtuu joko samanaikaisesti tai eri aikaan eri aikavyöhykkeillä tai ajallisesti peräkkäin niin, että työsuoritukset seuraavat toisiaan. Lisäksi yhteistyö voi olla luonteeltaan jatkuvaa tai määräaikaista. Moninaisuus liittyy hajautettuun työhön osallistuvien toimijoiden kulttuuriseen, organisatoriseen ja koulutukselliseen taustaan, joka vaihtelee samankaltaisesta hyvinkin erilaiseen. Kommunikointi ja vuorovaikutus voi tapahtua suoraan kasvokkain tai välittyneesti eri kanavien ja teknologisten järjestelmien avulla. Näiden rakenteellisten tekijöiden lisäksi hajautetun yksikön toimivuuteen vaikuttavat sen sisäiset ryhmäprosessit ja sisäinen ilmapiiri. (Vartiainen ym. 2004, 21, 38.)

Hajautetussa organisaatiossa perinteinen kontrolloiva johtaminen ei ole enää mahdollista tai ainakaan järkevää. On johdettava uudella luottamukseen perustuvalla tavalla. Johdolta edellytetään luottavaisuutta sekä jämäkkää ja määrätietoista, tulosorientoitunutta johtamistyyliä. Hajautettu kokonaisuus on otettava haltuun ja ohjattava ryhmän jäseniä vakaasti kohti yhteistä tavoitetta. Hajautetussa toiminnassa työn tarkoitus ja tavoite eriytyvät helposti jokaisen yksittäiseksi tavoitteiksi, joiden suunta ei välttämättä ole sama. (Vartiainen ym. 2004, 84.)

Hajautetun ryhmän johtajalta edellytetään kykyä luottaa työntekijöidensä ammattitaitoon ja työmoraaliin. Liiallinen kontrollointi kuormittaa sekä työntekijöitä että ryhmän vetäjää itseään. Epäluottamus saattaa myös laskea työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista. Kontrolloinnin sijaan on panostettava kokonaisvaltaiseen ja aktiiviseen tukeen, viestintään ja tiedonjakoon. Johtajan johdonmukaisuus ja arvostus työntekijöitä kohtaan vahvistavat luottamusta. Vartiainen ym. tutkimuksessa (2004) mainittiin työntekijöiden huomiointi, motivointi, sitouttaminen ja osallistaminen hajautetun organisaation johtamisen erityishaasteina. Lisäksi empaattisuus ja kuuntelemisen taito nousivat esiin tärkeinä johtajan ominaisuuksina. Ihmisten johtamisen taitoa pidetään tärkeänä, vaikka työsuoritusten johtamista korostetaankin hajautetun organisaatio johtamisessa vielä enemmän. (Vartiainen ym. 2004, 84-85.)

Vartiainen ym. (2004, 85) mukaan hajautetun organisaation johtajalla tulisi olla seuraavia ominaisuuksia: 1) Avoin, myönteinen asenne, joka kohdistuu ratkaisujen hakemiseen sen sijaan, että johtaja hakisi syitä olla jatkamatta hajautettua työtä, 2) Tuloksiin suuntautuva johtamistyyli. Muodollista rakennetta ja toimintatapaa sekä kontrollia painottavat eivät ole todennäköisesti tehokkaita johtajia, 3) Tehokkaat sekä viralliset että epäviralliset viestintätaidot etäällä työskentelevien ja paikallisten työntekijöiden suuntaan sekä 4) Kyky delegoida tehokkaasti ja seurata, että työ tulee tehdyksi. Hajautetun ryhmän tai projektin johtaja ei voi luottaa omiin persoonallisiin vahvuuksiinsa ja karismaansa niin kuin paikallisissa työtilanteissa on mahdollista. Hänen tulisi pohtia tarkemmin hajautetun työn haasteita sekä omia vahvuuksiaan ja heikkouksiaan hajautetun työn johtamisessa. Johtajalta vaaditaan esimerkiksi hyvin erilaista päätöksentekotyyliä, kontrollointitapaa, luottamusta työntekijöihin ja osallistamista kuin paikallisen ryhmän johtajalta. Hajautetun ryhmän johtamisessa tärkeitä asioita ovat johtajan persoonallinen malli (oma rooli ja johtamistyyli), johtajan ja ryhmän välinen suhde, johtajan osallistuminen ja ongelmatilanteiden ratkaiseminen. (Vartiainen ym. 2004, 85-86.)

Hajautetun organisaation johtajalle on esitetty kolmea roolia: 1) Suunnittelija. Tässä roolissa tarvitaan käsitteiden ja mallien hallintaa sekä verkostoitumiskykyä, jotta monista osapuolista muodostuva verkosto saadaan syntymään. 2) Verkoston järjestelijä. Tässä tarvitaan sovittelu- ja neuvottelutaitoja, jotta osapuolet saadaan toimimaan yhteen tavoitteen saavuttamiseksi. 3) Kehittäjä. Verkosto pitäisi saada oppimaan ja parantamaan toimintaansa. (Vartiainen ym. 2004, 124-125.)

Kutominen on verkostoitumisen termi, joka viittaa tapaan yhdistää ja syntetisoida erilaisia toiminta- ja ajattelutapoja hajautetussa organisaatiossa. Kutominen synnyttää käsityksen siitä, missä ollaan menossa tai mistä ollaan erimielisiä. Kutoja on henkilö, joka kutoo verkoston langanpäitä yhteen. Hajautuneen organisaation jäsenet tuntevat itsensä helposti

eristäytyneiksi. Kommunikaatio voi tuntua etäiseltä ja suhteet muihin ryhmiin ja organisaation osiin voivat olla hauraat. Organisaatio tarvitsee strategian, jolla kutoa viestinnän langanpäät yhteen ja luoda suhteiden verkoston, josta muodostuu koko organisaation kattava kudelma. Johdolla on tässä keskeinen rooli, sillä sen tehtävänä on tunnistaa muuten helposti hajanaisesta keskustelusta ja vuorovaikutuksesta kriittiset, tärkeät asiat. (Vartiainen ym. 2004, 125.)

Miten johtaja rakentaa ja ylläpitää hyviä suhteita hajallaan oleviin työntekijöihin? Vastaus liittyy paitsi johtajan henkilökohtaisiin ominaisuuksiin myös hänen toiminnallisiin taitoihinsa käyttäen erilaisia virtuaalisia ja kasvokkaisia vuorovaikutustapoja luottamuksen sekä epävirallisen läsnäolon synnyttämiseksi. Hajautettu työskentely edellyttää vahvistettua, jopa ylikorostunutta ja tietoista kommunikointia. Johtajan on tunnistettava tarkkaan ryhmänsä työntekijät sekä tunnettava erilaisten viestintävälineiden sopivuus sisällöltään erilaisiin tarkoituksiin. Viestinnän on tapahduttava säännöllisesti. (Vartiainen ym. 2004, 128-129.)

4. OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET

Opinnäytetyön tarkoituksena on ottaa yhdistelmäjohtamisen malli kriittisen tarkastelun alle. Kehittämistavoitteena on löytää tutkimuksellisen kehittämisen keinoin yhdistelmäjohtamisen mallin käytännön toteutukseen liittyviä, asianosaisten itsensä kokemia hyviä puolia sekä ongelmia ja haasteita. Lisäksi opinnäytetyön kehittämistavoitteena on löytää kokeilukelpoisia kehittämis ehdotuksia esiin nostettuihin haasteisiin vastaamiseksi.

Opinnäytetyön kehittämistavoitteet jakautuvat eri tasoille seuraavasti:

- 1) organisaation taso: ongelmakohtien tekeminen näkyväksi,
- 2) yksiköiden tasolla: löytää ehdotuksia käytännössä toimiviksi päivittäisen työskentelyn helpottamisen keinoiksi ja
- 3) yksilöiden tasolla: saada asianosaisten ääni kuuluviin sekä koettujen ongelmakohtien että kehittämis ehdotuksien osalta.

Edellä mainittujen lisäksi tavoitteena on, että opinnäytetyön tulokset hyödynnettäisiin myöhemmin osana laajempaa johtamisen kehittämisen/arvioinnin kokonaisuutta.

Opinnäytetyössä tarkastellaan aihetta kahdesta suunnasta; yhdistelmäjohtajien itsensä sekä henkilöstön näkökulmista. Näiden lisäksi käytössä on Riseala 2010 -hanketta koskeva kirjallinen materiaali. Aineistoista pyritään löytämään vastaukset seuraaviin kysymyksiin:

- 1) Miten yhdistelmäjohtamisen malliin päädyttiin ja miksi?
- 2) Mitä yhdistelmäjohtaminen tarkoittaa tällä hetkellä ja millainen on yhdistelmäjohtajien toimenkuva?
- 3) Millaisia hyviä puolia johtajat ja henkilöstö näkevät yhdistelmäjohtamisen mallissa?
- 4) Mitkä asiat johtajat ja henkilöstö kokevat haasteellisiksi tai ongelmallisiksi yhdistelmäjohtamisen mallissa?
- 5) Millaisia yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia johtajien ja henkilöstön esiin nostamissa haasteissa/ongelmissa on?

Lisäksi aineistosta pyritään löytämään johtajien ja henkilöstön kehittämis ehdotuksia yhdistelmäjohtamisen mallin käytännön toteutukseen.

5. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

5.1 Laadullinen tutkimus

Opinnäytetyö on laadullinen tutkimus. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen ja kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 157.) Eskolan ja Suorannan (1998, 15-20) mukaan laadullisille tutkimuksille on ominaista mm. keskittyminen varsin pieneen määrään tapauksia ja pyrkimys analysoida niitä mahdollisimman perusteellisesti. Silvermanin (2005, 6) mukaan tutkimusotteen valintaan vaikuttaa tutkimusongelma eli se mitä tutkimuksella halutaan selvittää. Laadulliset menetelmät tulevat kyseeseen silloin, kun tavoitteena on tutkia ihmisten elämänhistoriaa tai päivittäistä käyttäytymistä. Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmat ovat laadullisia; tarkoituksena on selvittää johtajien ja henkilöstön kokemuksia ja näkemyksiä yhdistelmäjohtamisesta.

Opinnäytetyö voidaan määritellä myös tutkimukselliseksi kehittämiseksi. Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa käytännön ongelmat ja kysymykset ohjaavat tiedontuotantoa. Tietoa tuotetaan aidoissa käytännön toimintaympäristöissä ja tutkimukselliset asetelmat ja menetelmät toimivat apuna tässä. Pääpaino on sanalla kehittämistoiminta, mutta siinä pyritään hyödyntämään tutkimuksellisia periaatteita. (Toikko & Rantanen 2009, 21-22.) Opinnäytetyön lähtökohtana ovat käytännön työssä esiin nousseet kysymykset ja ongelmat ja työn kehittämistavoitteena on löytää ja nostaa esiin näitä käytännön työympäristössä koettuja ongelmakohtia sekä pyrkiä löytämään niihin ratkaisuehdotuksia.

Vaikka laadullinen tutkimus on Eskolan ja Suorannan (1998, 15-20) mukaan usein hypoteesitonta (tutkijalla ei ole lukkoon lyötyjä ennakko-oletuksia tutkimuskohteesta tai tutkimuksen tuloksista), olen määritellyt opinnäytetyölle yhden käytännön kokemukseen perustuvan ennakko-oletuksen: Käsitykseni on, että johtajilla ja henkilöstöllä on samanlaisia kokemuksia yhdistelmäjohtamisen ongelmista, mutta niistä puhutaan eri nimillä ja osin eri foorumeilla, jolloin "maailmat" eivät kohtaa ja kehittyminen estyy. Tämä ennakko-oletus joko vahvistuu tai kumoutuu prosessin aikana. Mikäli yhteisiä ongelmakohtia löytyy, on niiden kautta mahdollista löytää myös yhteinen intressi ja halu asioiden muuttamiseen ja ratkaisukeinojen etsimiseen vastakkainasettelujen sijaan. Tämänkaltaisen ennakko-olettamus ei mielestäni rajaa tutkimuksellisia toimenpiteitä vaan päinvastoin laajentaa niitä; aineistoa on kerättävä sekä johtajien että henkilöstön näkökulmista, jotta saadaan selville onko olettamus oikea.

5.2 Menetelmälliset valinnat

Laadullisen tutkimuksen yleisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto. Niitä voidaan käyttää joko vaihtoehtoisesti, rinnakkain tai eri tavoin yhdisteltynä tutkittavan ongelman ja tutkimusresurssien mukaan. Laadullisessa tutkimuksessa suositetaan sellaisia menetelmiä, joissa tutkittavien näkökulmat ja ”ääni” pääsevät esille. (Hirsjärvi ym. 2008, 160; Tuomi & Sarajärvi 2009, 71.)

Tässä opinnäytetyössä tutkimusmenetelmiksi on valittu teemahaastattelu ja verkkokysely. Lisäksi aihetta lähestytään kirjallisen aineiston perusteella. Teemahaastattelussa haastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin, joista keskustellaan. Teemahaastattelu ottaa huomioon sen, että ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamansa merkitykset ovat keskeisiä sekä sen, että nämä merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. Teemahaastattelu on puoli-strukturoitu menetelmä, jossa yksi haastattelun aspekti, haastattelun aihepiirit eli teema-alueet, on kaikille sama. Metodologisesti teemahaastattelussa korostetaan ihmisten tulkintoja asioista, heidän asioille antamia merkityksiä sekä sitä, miten merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 47-48; Tuomi & Sarajärvi 2009, 74-77.)

Kysely on käytössä useimmiten kvantitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä, mutta sitä voidaan käyttää myös laadullisessa tutkimuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa kyselyyn vastanneet henkilöt voidaan esimerkiksi tyypitellä vastaustensa perusteella laadullisiin luokkiin. Verkkokyselyssä lomake lähetetään tutkittaville, he täyttävät lomakkeen itse ja lähettävät sen takaisin tutkijalle. Lomakkeiden avulla voidaan kerätä tietoa tosiasioista, käyttäytymisestä ja toiminnasta, tiedoista, arvoista, asenteista, uskomuksista, käsityksistä ja mielipiteistä. (Hirsjärvi ym. 2008, 191-192; Tuomi & Sarajärvi 2009, 74.)

Tutkimusaineiston hankinnassa käytetään siis menetelmätriangulaatiota, josta voidaan käyttää myös termiä monimetodinen lähestymistapa. Eskolan ja Suorannan (1998, 15-20, 69-75) mukaan menetelmätriangulaatio tarkoittaa sitä, että tutkimuskohdetta tutkitaan useilla eri aineistonhankinta- ja tutkimusmenetelmillä, esimerkiksi kyselyllä ja haastattelulla. Menetelmätriangulaatio voi herättää kysymyksiä erityisesti laadullisessa tutkimuksessa, eikä siihen suhtautuminen ole yksiselitteisen positiivista. Voiko samassa tutkimuksessa yhdistää jopa kvantitatiivisia ja kvantitatiivisia menetelmiä? Onko erityyppisten aineistojen yhteensovittaminen tieteenfilosofisesta näkökulmasta soveliaista? Eskolan ja Suorannan (1998, 72-75) mukaan menetelmätriangulaatio tuntuu kuitenkin antoisalta. Kyse on lähinnä siitä, painottuvatko tutkimuksessa mielenkiintoiset tulokset vai metodisten ratkaisujen puhtasoppisuus.

Myös Silverman (2005, 8) ja Alasuutari (2001, 32) toteavat, että mikäli resurssit sallivat, voidaan useisiin tutkimusongelmiin löytää perusteellinen vastaus käyttämällä erilaisia tutkimusmetodeja yhdessä, esimerkiksi laadullista tutkimusotetta selvittämään ihmisten vuorovaikutusta tietyssä tilanteessa ja määrällistä tutkimusta tunnistamaan vuorovaikutuksen eroavaisuuksia. Hirsjärven ja Hurmeen (2010, 38) mukaan menetelmien käyttöä laajentamalla saadaan esiin laajempia näkökulmia ja voidaan lisätä tutkimuksen luotettavuutta. Yksi tärkeä etu monimetodisessa lähestymistavassa on perusteettoman varmuuden vähentäminen. Kun käytetään vain yhtä menetelmää ja saadaan selviä tuloksia, voi tutkija päätyä uskomaan, että hän on löytänyt "oikean" vastauksen. Kun lisänä käytetään toista menetelmää, saattaa syntyä erilaisia vastauksia, jotka myös poistavat näennäisen varmuuden.

Tuomen ja Sarajärven (2009, 144) esittelemän Denzin (1978) jaottelun perusteella tässä opinäytetyössä on kyse lähinnä tutkimusaineistoon, eli tiedon kohteeseen liittyvästä triangulaatiosta. Tällä tarkoitetaan sitä, että tietoa kerätään monelta eri tiedonantajaryhmältä. Tässä tutkimuksessa tutkittavaa ilmiötä koskevaa tietoa kerätään paitsi eri menetelmillä myös eri tiedonantajilta. Teemahaastattelun avulla pyritään saamaan selville yhdistelmäjohtajien omia näkemyksiä ja kokemuksia yhdistelmäjohtamisen mallista. Henkilöstölle suunnatun verkkokyselyn avulla on tarkoitus saada tietoa henkilöstön näkemyksistä ja kokemuksista yhdistelmäjohtamisesta. Kirjallisesta aineistosta pyritään löytämään vastaus yhdistelmäjohtamisen syntyä koskevaan tutkimuskysymykseen. Monimetodinen lähestymistapa tai aineistotriangulaatio voi vahvistaa tutkimuksessa esiin nousevien yhdistelmäjohtamisen mallin hyvien ja huonojen puolien todenperäisyyttä. Vaikka eri tutkimusmenetelmät kohdistuvat eri tutkimusjoukkoihin ja vaikka tutkimuksen tarkoituksena on kuvata kokemuksia ja näkemyksiä, voidaan mahdollisista saman suuntaisista näkemyksistä tehdä päätelmiä mallin kehittämiseksi.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen kohdejoukko valitaan yleensä tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotoksen menetelmää käyttäen (Hirsjärvi ym. 2008, 160). Tässä opinäytetyössä kehittämissympäristöksi rajattiin Länsi-Suomen rikosseuraamusalue, joten haastattelujen kohdejoukoksi määräytyivät ko. alueella yhdistelmäjohtajan tehtävissä työskentelevät johtajat. Henkilöstökyselyn kohdejoukko on laadullisen tutkimuksen periaatteista poiketen valittu satunnaisotoksena Länsi-Suomen rikosseuraamusalueen yhdistelmäyksiköiden henkilöstöstä. Tähän ratkaisuun päädyttiin, koska tarkoituksena oli analysoida myös kyselyn vastaukset laadullisin menetelmin ja koko yhdistelmäyksiköiden henkilöstö olisi ollut liian suuri joukko mm. tutkimuksen toteutusaikatauluun nähden.

Laadullisessa tutkimuksessa voidaan lähteä liikkeelle mahdollisimman puhtaalta pöydältä ilman ennako-olettamuksia tai määritelmiä. Tällöin voidaan puhua aineistolähtöisestä analyysistä, joka pelkistetyimmillään tarkoittaa teoria rakentamista empiirisestä aineistosta lähtien, alhaalta ylös. Aineistolähtöinen analyysi on tarpeellista varsinkin silloin, kun tarvitaan perus-

tietoa jonkun tietyn ilmiön olemuksesta. (Eskola & Suoranta 1998, 19.) Opinnäytetyössä aineistolähtöisen analyysin tarkoituksena on selvittää mahdollisimman avoimesti, millaisia yhdistelmäjohtamisen hyvät ja huonot puolet ovat johtajien itsensä ja henkilöstön näkökulmista. Taustateorioina esitellään julkisen johtamisen sekä mobiilin, monipaikkaisen ja hajaautetun työn käsitteet, mutta varsinainen tulos jätetään aineiston varaan. Millaisia asioita tutkitavat itse nostavat esiin? Painottuvatko aineistossa esiin nousevat asiat työn liikkuvuuteen, johtamiseen, työhyvinvointiin, työn fyysisiin tai sosiaalisiin muutoksiin, alaitaitoihin, tiedonkuluun vai kenties johonkin muuhun? Millaisia yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia aineiston ja esiteltyjen teorioiden väliltä löytyy?

5.3 Alustava kysely Länsi-Suomen rikosseuraamusalueen yhdistelmäjohtajille

Silvferbergin (1999, 9, 58) mukaan yksi onnistuneen projektin edellytyksistä on, että tärkeimmät sidosryhmät otetaan mukaan suunnitteluun ja päätöksentekoon projektin alusta lähtien. Aloitteiden pitäisi lähteä hankkeen hyödynsaajilta ja perustua heidän omiin tarpeisiinsa ja valintoihinsa. Yhteissuunnittelulla varmistetaan mm. se, että eri sidosryhmien käsitykset tulevat kattavasti huomioon otetuiksi ja että suunnittelu perustuu todellisiin tarpeisiin ja ongelmiin eikä vain ulkopuolisen suunnittelijan tai yhden sidosryhmän rajalliseen näkemykseen. Sen lisäksi avoin yhteissuunnittelu sitouttaa eri sidosryhmät hankkeen tavoitteisiin ja suunniteltuun toimintamalliin.

Edellä mainitusta syystä aiheen tarpeellisuudesta toteutettiin sähköpostikysely tärkeimmille sidosryhmille. Kyselyn tarkoituksena oli kerätä tietoa aiheen tarpeellisuuden todentamiseksi, aiheen rajaamiseksi sekä mahdollisesti työn liittämiseksi osaksi suurempaa kokonaisuutta. Koska opinnäytetyö oli ajateltu rajattavaksi Länsi-Suomen rikosseuraamusalueelle (5 yhdistelmäjohtajaa), myös kysely suunnattiin tälle alueelle. Kysely lähetettiin alueen yhdistelmäjohtajille, aluekeskuksen johdolle ja kehittämispäällikölle sekä keskushallintoyksikköön tutkimus- ja kehittämistoiminnasta vastaavalle henkilölle.

Kyselyssä esiteltiin tutkimus-/kehittämisidea pääpiirteissään ja tiedusteltiin asianosaisten osallistumishalukkuutta sekä näkemystä aiheen tutkimisen/kehittämisen tarkeydestä. Kyselyssä pyydettiin vastausta seuraaviin kysymyksiin: Onko aihetta tarpeen tutkia ja voiko sitä tutkia Länsi-Suomen alueella? Ovatko johtajat kiinnostuneita osallistumaan hankkeeseen? Onko rikosseuraamusalalla tekeillä/suunnitteilla (alueellisesti tai valtakunnallisesti) jotakin rikosseuraamusalan johtamisen kehittämiseen tai arviointiin liittyvää tutkimusta tai hanketta, jonka osaksi opinnäytetyö voisi luontevasti kuulua?

Vastaukset kyselyyn saatiin nopeasti (noin viikon sisällä) kaikilta yhdistelmäjohtajilta. Lisäksi aiheen tutkimisen tarpeellisuudesta ja aiheen rajauksesta keskusteltiin yhden tutkimusjouk-

koon kuuluvan johtajan kanssa. Kyselyyn vastanneiden yhdistelmäjohtajien mukaan aiheen tutkimista ja kehittämistä pidettiin erittäin tärkeänä. Tärkeänä pidettiin myös sitä, että asianosaisten ääni saataisiin kuuluville ja ehdotettiin, että tämä hanke voisi olla osa suurempaa (keskushallintoyksikön hallinnoimaa?) organisaation ja johtamisen kehittämisen kokonaisuutta, jossa yhdistelmäjohtajan toimenkuvalla olevat henkilöt pääsisivät itse osallisiksi mm. hankkeen suunnitteluun. Opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa ei kuitenkaan ollut vireillä yhtään aikataulullisesti sopivaa laajempaa hanketta. Länsi-Suomen aluekeskuksesta sekä keskushallintoyksiköstä saatiin hyväksyntä opinnäytetyön tekemiselle. Sekä aluekeskuksessa että keskushallinnossa aiheen tutkimista pidettiin tarpeellisenä. Kävi myös ilmi, että erillistä tutkimuslupaa Rikosseuraamuslaitoksen keskushallintoyksiköstä ei tarvita, koska tutkimusjoukko koostuu henkilöstön edustajista. Länsi-Suomen rikosseuraamusalueen aluejohtajan antama hyväksyntä tutkimusaiheelle riittää. Tämä hyväksyntä saatiin kehittämispäällikön välityksellä sähköpostitse 29.12.2010.

Toteutetussa kyselyssä nousi esiin tiedon tarve siitä, mitä yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia yhdistelmäjohtajien tämän hetkissä toimenkuvissa on. Lisäksi kyselyssä nousi esiin se, että aihetta on jo tarjottu tutkimuskohteeksi muutamille henkilöille, mutta kukaan ei ole siihen vielä tarttunut. Kyselyn perusteella voitiin todeta, että yhdistelmäjohtamisen haasteita ei ole vielä tutkittu, joten siltäkin osin aihe on tarpeellinen ja toivottavaa olisi, että opinnäytetyötä ja sen tuloksia voitaisiin myöhemmin hyödyntää osana laajempaa johtamisen arviointia/kehittämistä rikosseuraamusalalla.

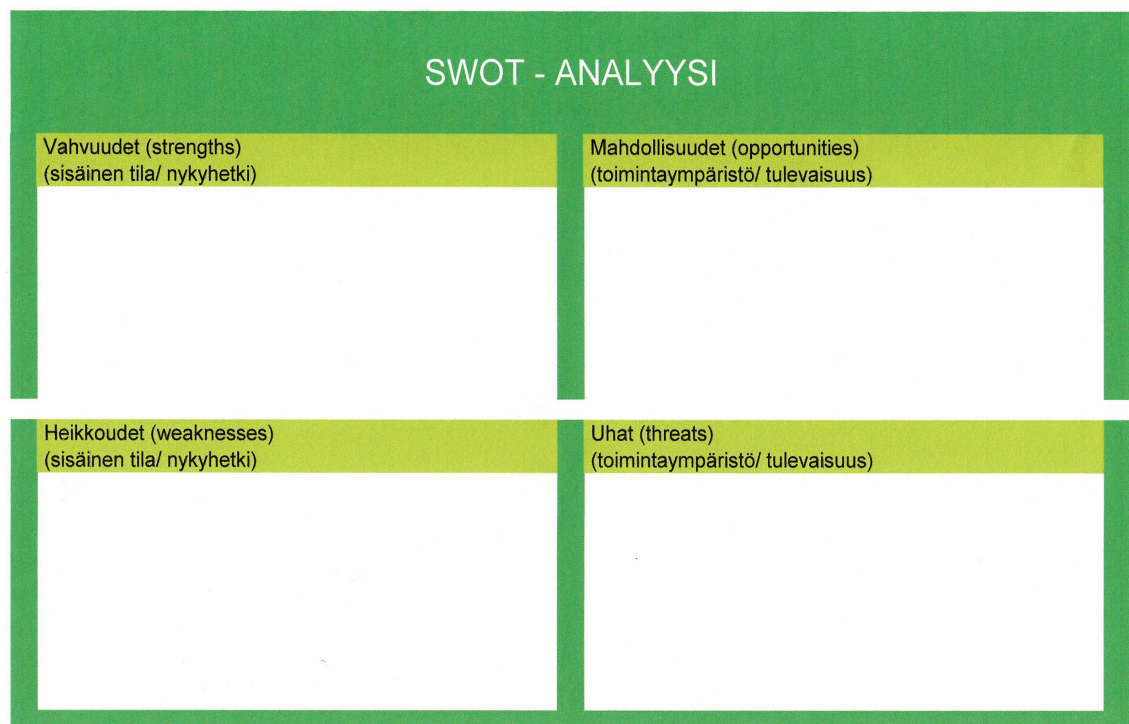
Kysely vahvisti aiheen tarpeellisuuden ja osoitti, että asianosaiset ovat halukkaita osallistumaan hankkeeseen. Kyselyn perusteella aihetta rajattiin laajemmasta yhdistelmäjohtamisen kehittämisestä ongelmien esiin nostamisen näkökulmaan. Tarkoituksena on ottaa rikosseuraamusalalla käyttöön otettu uusi johtamismalli kriittisen tarkastelun alle ja löytää mallista kehittämistarpeita/ongelmakohtia sekä löytää niihin käytännön ratkaisuehdotuksia.

5.4 Aineiston hankinta

Opinnäytetyön lähtökohtana on, että yhdistelmäjohtajat itse ovat johtamisen asiantuntijoita ja laitosten henkilöstöön kuuluvat ovat "alaisena olemisen" asiantuntijoita. Siksi aihetta lähestytään kirjallisen materiaalin lisäksi näiden molempien osapuolien näkökulmasta; mitä asioita johtajat ja henkilöstöön kuuluvat nostavat itse yhdistelmäjohtamisen mallin hyviksi ja huonoiksi puoliksi ja mitä heidän mielestään pitäisi tehdä, jotta asiat muuttuisivat parempaan suuntaan.

Opinnäytetyön aineistona on saatavilla oleva kirjallinen materiaali Riseala 2010 -hankkeesta, Länsi-Suomen rikosseuraamusalueen yhdistelmäjohtajien teemahaastattelut sekä Länsi-

Suomen rikosseuraamusalueella toteutettu henkilöstökysely yhdistelmäjohtamisesta. Kirjallisen aineiston muodostavat Rikosseuraamuslaitoksen Riseala 2010 -hanketta koskevat tiedotteet henkilöstölle ajalla 4.6. - 22.12.2009 sekä hankkeen väli- ja loppuraportit. Haastattelu- ja kyselyaineistojen hankinnassa käytetyt teemahaastattelurunko (Liite 1) ja verkkokysely (Liite 2) laadittiin SWOT -analyysin mallin (Kuva 2) pohjalta. Näin pyrittiin välttämään vastaajien johdattelua kohti tiettyjä aiheita ja asioita. Näin varmistettiin myös sitä, että kaikki vastaajien omien näkemysten mukaiset olennaiset ja aiheeseen liittyvät näkökulmat tulivat esiin, eivätkä tutkijan omat kokemukset ja näkemykset johdatelleet vastaajia. Tämä taas edelleen mahdollisti luotettavan aineistolähtöisen lähestymistavan tutkimuksessa. Kyselylomakkeen kysymykset taustatietoja lukuun ottamatta esitettiin avoimien kysymyksien muodossa, koska avoimet kysymykset antavat vastaajille mahdollisuuden kertoa, mitä heillä todella on mielessään.



Kuva 2: SWOT -analyysi

SWOT -analyysi on nopea ja tehokas tapa analysoida nykytilannetta. Se on synteesianalyysi, joka yhdistää ympäristö- ja sisäisiä tekijöitä sekä ajallista virtaa nykyhetken ja tulevaisuuden välillä. SWOT -analyysin avulla tunnistetaan vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat, joita tarkastellaan sekä sisäisten että ulkoisten tekijöiden valossa. Vahvuudet ja heikkoudet ovat sisäisiä tekijöitä, joihin organisaatiossa pystytään itse vaikuttamaan. Vahvuudet auttavat menestymään ja toteuttamaan tavoitteita ja päämääriä. Heikkoudet vaikuttavat päinvastoin: ne estävät menestymistä. Mahdollisuudet ja uhat ovat toimintaympäristössä olevia ulkoisia

tekijöitä. Käyttämällä hyväksi mahdollisuuksia organisaatio voi menestyä entistä paremmin. Uhkat taas toteutuessaan vaarantavat menestyksen ja joskus jopa olemassaolon. SWOT -analyysin johtopäätösten ja toimenpide-ehdotusten tekemisen lähtökohtana voidaan pitää yksinkertaistettua ajatusmallia, jossa vahvoja puolia tulisi käyttää hyväksi ja vahvistaa, heikkoja puolia tulisi poistaa lieventää ja välttää, mahdollisuuksien hyödyntäminen tulisi varmistaa ja uhkia tulisi kiertää, lieventää, poistaa ja/tai kääntää mahdollisuuksiksi. Toimiala- ja yrityssokeuden vuoksi on tärkeää, että SWOT -analyysin tekemiseen osallistuu ihmisiä organisaation eri tasoilta. Onnistuneen analyysin tekeminen edellyttää organisaation ja toimintaympäristön hyvää tuntemusta sekä toiminnan tarkastelua mahdollisimman monipuolisesti. (Kamensky 2008, 202-205; Lecklin & Laine 2009, 134-136.)

5.4.1 Länsi-Suomen rikosseuraamusalueen yhdistelmäjohtajien haastattelut

SWOT -analyysin pohjalta laadittua teemahaastattelurunkoa testattiin esihaastattelun avulla kesäkuun alussa 2011. Hirsjärven ja Hurmeen (2010, 72-73) mukaan esihaastattelut ovat teemahaastattelun välttämätön ja tärkeä osa ja niiden tarkoituksena on testata haastattelurunkoa, aihepiirien järjestystä ja hypoteettisten kysymysten muotoilua. Koska esihaastattelun perusteella ei tullut ilmi tarvetta haastattelurungon muuttamiselle, on kyseinen haastattelu mukana lopullisessa aineistossa.

Haastattelupyynnö (Liite 3) alueen viidelle yhdistelmäjohtajalle lähetettiin 15.6.2011. Kolme haastattelua sovittiin toteutettavaksi (ja toteutettiin) pian pyynnön lähettämisen jälkeen kesä-heinäkuussa 2011. Tammikuussa 2012 lähetettiin vielä muistutusviesti niille kahdelle yhdistelmäjohtajalle, jotka eivät olleet vastanneet haastattelupyyntöön. Viestissä toivottiin vastausta, vaikka se olisikin kielteinen, jotta tieto viestin perille menosta varmistuisi. Muistutusviestin jälkeen sovittiin vielä 2 haastattelua, jotka toteutettiin helmi-maaliskuussa 2012. Toteutuneista viidestä haastattelusta kaksi toteutettiin henkilökohtaisena tapaamisena ja kolme videoneuvotteluyhteyden välityksellä. Kaikki haastattelut tallennettiin äänitteinä. Yhden haastattelun esiintyi ongelmia tallennuslaitteen kanssa, joten haastattelusta jäi kahdessa osassa tallentumatta yhteensä noin 10 minuuttia. Tuona aikana keskustellut asiat kirjattiin paperille mahdollisimman tarkasti heti haastattelun päättymisen jälkeen.

5.4.2 Henkilöstökysely Länsi-Suomen rikosseuraamusalueen yhdistelmäyksiköihin

SWOT -analyysin pohjalta laadittua henkilöstökyselyä testattiin elokuussa 2011 lähettämällä se neljälle koevastaajalle. Kolme koevastaajista oli Itä- ja Pohjois-Suomen alueen yhdyskuntaseuraamustoimistoissa työskenteleviä virkamiehiä ja yksi Länsi-Suomen rikosseuraamusalueen aluekeskuksen virkamies, joten koevastaajat eivät tulisi olemaan Länsi-Suomen yhdistelmäyksiköihin rajatun verkkokyselyn lopullisessa kohderyhmässä.

Koevastaajilta pyydettiin palautetta paitsi kyselyn teknisestä toimivuudesta, myös sen sisällöstä ja sisällön ymmärrettävyydestä. Saadun palautteen perusteella kyselylomaketta muokattiin jaotteleamalla SWOT -analyysin mukaiset kysymykset visuaalisesti selkeämmin sekä muokkaamalla ko. kysymyksien selitteitä selkeämmiksi. Palautteen perusteella myös lisättiin vastausvaihtoehtoja taustatietojen ”koulutustausta” ja ”nykyinen tehtävä” -kohtiin.

Henkilöstökysely toteutettiin Webropol järjestelmässä verkkokyselynä syyskuussa 2011. Kyselyn vastaajat valittiin satunnaisotannalla Länsi-Suomen rikosseuraamusalueen syyskuun 2011 virkaluettelon perusteella. Virkaluettelosta poistettiin johtajat sekä tutkija itse, jonka jälkeen viranhaltijat ja sen hetkiset sijaiset luettelointiin aakkosjärjestykseen etunimen perusteella (etunimi, sukunimi) siten, että vankiloissa työskentelevät olivat omassa ja yhdyskuntaseuraamustoimistoissa työskentelevät omassa listassaan. Aakkostuksen jälkeen molemmista listoista valittiin vastaajaksi joka kahdeksas henkilö aakkosjärjestyksen lopusta alkuun päin. Näin vastaajiksi saatiin yhteensä 38 henkilöä, joista Länsi-Suomen rikosseuraamusalueen yhdistelmä johdetuissa vankiloissa työskenteleviä oli 30 ja yhdyskuntaseuraamustoimistoissa työskenteleviä kahdeksan. Molemmista yksiköistä oli otoksessa edustettuna noin 12 % henkilöstöstä.

Kutsu ja vastauslinkki kyselyyn (Liite 4) lähetettiin vastaajille sähköpostitse korkealla prioriteetilla 17.10.11 siten, että kaikki vastaanottajat listattiin viestin piilokopion saajiksi. Näin vastaajien henkilöllisyys ei paljastunut muille vastaajille. Vastausajaksi määriteltiin 4 viikkoa, joten kysely ajastettiin sulkeutumaan automaattisesti pe 11.11.11 klo 11.00. Neljän viikon vastausaikaan kahden viikon sijasta päädyttiin, koska joissakin (avo-)laitoksissa valvontahenkilöstön työvuorotaulukot ovat sellaiset, että vapaapäiviä saattaa olla yhtäjaksoisesti yhdestä kahteen viikkoa missä tahansa vaiheessa vuotta, kun vapaita ja lomapäiviä osuu pidettäväksi peräkkäin. Näin varmistettiin sitä, ettei kysely jää huomioimatta ainakaan vapailla tai lomalla olon vuoksi.

Kun tutkimuksen aineistona käytetään kyselyä, on otettava huomioon myös mahdollinen kato. Se miten suureksi kato muodostuu, riippuu vastaajajoukosta ja tutkimuksen aihepiiristä. Valikoimattomalle joukolle (suurelle yleisölle) lähetetty lomake ei yleensä tuota tulokseksi kovin korkeaa vastausprosenttia; parhaimmillaan vastauksia saadaan 30 – 40 prosenttia lähetetyistä lomakkeista. Jos lomake lähetetään jollekin erityisryhmälle ja jos kyselyn aihe sattuu olemaan heidän kannaltaan tärkeä, voi hyvinkin odottaa korkeampaa vastausprosenttia. Useimmiten tutkija joutuu muistuttamaan vastaamatta jättäneitä eli karhuamaan lomaketta. Karhuaminen toistetaan yleensä kaksi kertaa ja viimeisen karhuamisen yhteydessä lähetetään uusi lomake. Tällöin vastausprosentti voi nousta 70 – 80 prosenttiin. (Hirsjärvi ym. 2008, 191.)

Aihevalinnasta ja tutkimusjoukon valikoitumisesta johtuen ennakko-odotuksena oli, että vastauksia saataisiin noin 50 prosenttia lähetetyistä kutsuista. Tosin tutkimusjoukon ollessa näin pieni (38 vastaajaa) pidettiin mahdollisena myös pienempää vastausprosenttia. Kyselyä oli alun perin tarkoitus karhuta vähintään kerran vastausajan kuluessa, mutta karhuamista ei kuitenkaan toteutettu.

Henkilöstökyselyyn vastasi asetettuun määräaikaan mennessä 10 vastaajaa eli vastausprosentti oli 26,3. Kyselyn karhuaminen olisi voinut nostaa vastausprosenttia merkittävästi. Koska kyselyn vastausprosentti jäi alhaiseksi, toimii kyselyaineisto lähinnä haastatteluaineiston täydentäjänä. Kyselyvastauksista saadaan suuntaa antavaa tietoa henkilöstön näkemyksistä yhdistelmäjohtamisen mallista sekä siitä miltä osin johtajien ja henkilöstön kokemukset ovat samansuuntaisia ja miltä osin ne eroavat.

5.5 Aineiston analyysi

Äänitteinä tallennettua haastatteluaineistoa kertyi yhteensä 4 tuntia ja 47 minuuttia. Haastattelujen kesto vaihteli 43 minuutista tuntiin ja 13 minuuttiin. Haastatteluaineisto (sekä tutkijan että haastateltavan repliikit) litteroitiin sanasta sanaan käyttämällä apuna SoundScriber -ohjelmaa. Litteroituna aineisto oli yhteensä 49,5 sivua. Yhdestä haastattelusta tallennusongelmien vuoksi tehdyt muistiinpanot liitettiin mukaan litterointiin siihen kohtaan haastattelua, josta tallenne puuttui.

Litteroidut haastattelut jaettiin SWOT -analyysin rakenteen mukaisesti teemoihin, joita olivat vahvuudet ja hyvät puolet ja niiden vahvistaminen, heikkoudet ja huonot puolet ja niiden vähentäminen, mahdollisuudet ja niiden hyödyntäminen sekä uhat ja niiden torjuminen. Näiden teemojen lisäksi omat teemansa muodostivat haastateltavien johtamiskokemus taustatietona sekä tutkimuskysymyksen mukaisesti johtajien toimenkuvaan ja työajan käyttöön liittyvät asiat. Näiden teemojen alla tehtiin luokittelu aineistolähtöisesti. Kunkin teeman puitteissa käydystä keskustelusta etsittiin litteroitua aineistoa lukemalla repliikin mittaisia ilmaisuja, jotka kertoivat haastateltavien kokemuksia ja näkemyksiä kyseessä olevasta teemasta (esimerkiksi yhdistelmäjohtamisen vahvuudet ja hyvät puolet sekä niiden vahvistaminen). Näin löytyneet repliikit merkattiin tulosteisiin siinä esiintyvän asian mukaisella merkillä (esimerkiksi tähti = kiire, pallo = paljon työtä jne.). Tässä vaiheessa päädyttiin siihen, että edellä mainittuja muistiinpanoja haastattelusta jossa oli tallennusongelmia ei käytetä. Tallennusongelmat ilmenivät haastattelun alkupuolella, jolloin keskusteltiin haastateltavan taustatietoihin liittyvistä asioista ja äänitteelle tallentuneesta ja siten litteroidusta haastattelusta saatiin riittävät tiedot koskien esimerkiksi haastateltavan johtamiskokemusta.

Replikkien merkitsemisen jälkeen samankaltaiset asiat yhdisteltiin luokiksi, jotka nimettiin sisällön mukaan (esimerkiksi kiire ja suuri työmäärä samaan luokkaan, kokonaisnäkemys ja kokonaisuuden hallinta samaan luokkaan). Kun kaikki haastattelut oli käyty näin läpi, järjesteltiin aineisto uudelleen teemojen alle, nimettyjen luokkien mukaisesti. Näin muodostuivat kokonaisuudet johtajien esille nostamista yhdistelmäjohtamisen mallin hyvistä ja huonoista puolista, mahdollisuuksista ja uhkista sekä niihin vaikuttamisesta. Uudelleen järjestelyn jälkeen aineistosta laskettiin luokakohtaisesti kunkin esiin nousseen asian esiintyvyys. Tämän jälkeen laadittiin teemakohtaiset taulukot, joista käyvät ilmi teeman alle kuuluvat luokat ja luokkiin kuuluvien asioiden esiintyvyys haastatteluaineistossa (esimerkiksi Taulukko 1: teeman ”vahvuudet ja hyvät puolet” luokkaan ”kokonaisnäkemys ja kokonaisuuden hallinta” kuuluvia asioita mainitsi viisi johtajaa haastatelluista viidestä johtajasta eli 5/5). Taulukoissa luokat järjestettiin teemojen alle ko. luokkaa kuuluvien asioiden esiintymistiheyden mukaiseen järjestykseen.

Kyselyaineiston avoimet kysymykset olivat jo valmiiksi SWOT -analyysin mukaisesti jaoteltuja, joten vastaukset olivat valmiiksi oikeiden teemojen alla. Teemojen alla esitetyistä vastauksista eroteltiin ”en osaa sanoa” -tyyppiset vastaukset ja kyseessä olevaa teemaa koskevat ilmaisut, jotka merkittiin haastatteluaineistossa käytetyin merkein. Merkatut ilmaisut koottiin haastatteluaineiston luokkia vastaaviksi luokiksi. Tämän luokittelun jälkeen kyselyaineistoon jäi jäljelle vastauksia, joita ei voinut sijoittaa mihinkään aiemmista luokista. Nämä vastaukset käytiin uudelleen läpi ja nimettiin teemojen alle omiksi luokikseen (esimerkiksi ”tiedon kulku yksiköiden välillä”). Kun kaikki vastaukset oli käyty läpi, järjesteltiin aineisto uudelleen teemojen alle, nimettyjen luokkien mukaisesti. Näin muodostuivat kokonaisuudet henkilöstön esille nostamista yhdistelmäjohtamisen mallin hyvistä ja huonoista puolista, mahdollisuuksista ja uhkista sekä niihin vaikuttamisesta. Uudelleen järjestelyn jälkeen aineistosta laskettiin kunkin esiin nousseen asian esiintyvyys. Tämän jälkeen laadittiin teemakohtaiset taulukot, joista käy ilmi teeman alle kuuluvat luokat ja luokkiin kuuluvien asioiden esiintyvyys kyselyaineistossa (esimerkiksi Taulukko 1: teeman ”vahvuudet ja hyvät puolet” luokkaan ”kokonaisnäkemys ja kokonaisuuden hallinta” liittyviä asioita mainitsi kolme vastaajaa kymmenestä eli 3/10). Taulukoissa luokat järjestettiin teemojen alle ko. luokkaa kuuluvien asioiden esiintymistiheyden mukaiseen järjestykseen.

Kun sekä haastattelu- että kyselyaineisto oli luokiteltu, luokkiin kuuluvien asioiden esiintyvyys laskettu ja aineisto- ja teemakohtaiset taulukot laadittu, aineistot yhdistettiin. Kunkin teeman alle kirjattiin siihen kuuluvat luokat ja luokkien alle eriteltiin johtajien kyseistä teemaa koskevat repliikit sekä henkilöstön kyseistä teemaa koskevat vastaukset pelkistettyinä. Laaditut johtajien ja henkilöstön vastauksia kuvaavat taulukot liitettiin teemoittain rinnakkain niin, että vastausten vertailu sekä samankaltaisuuksien ja eroavuuksien toteaminen helpottui. Tämän perusteella tulokset kirjoitettiin auki raporttiin ja

laaditut yhdistelmätaulukot liitettiin kunkin teeman kuvauksen yhteyteen selventämään tekstiä.

Johtajien haastattelujen osalta tulosten raportointiin liitettiin myös yhdestä kolmeen sitaattia, jotka kuvaavat kyseisen asian esiintymistä aineistossa. Sitaatit poimittiin alkuperäisestä litteroidusta aineistosta ja koska haastateltujen johtajien määrä on pieni ja heidän henkilöllisyytensä on yleisesti tiedossa, muutettiin johtajien sitaatit yhtenäiselle yleiskielelle, jossa esimerkiksi 1. persoonapronomini on muotoa ”mä”. Tällä pyrittiin häivyttämään sitaattien liitettävyyttä tiettyyn haastateltavaan esimerkiksi murre-erojen perusteella. Tunnistettavuuden välttämiseksi joitakin sitaatteja jouduttiin jättämään pois tekstistä. Sitaatit joissa puhutaan sellaisista asioista tai toimintatavoista, jotka paljastavat kertojan aihetta tuntevalle lukijalle on jätetty kokonaan pois, vaikka ne olisivat kuvanneet hyvin puheena olevaa asiaa. Samasta syystä tulosten raportoinnissa käytetyt koodit ”Johtaja A - Johtaja E” ja ”H1 - H5” on sekoitettu niin, että A ei vastaa H1:tä, B ei vastaa H2:ta jne.

Koska sekä haastatteluaineisto että kyselyaineisto teemoiteltiin ensin SWOT -analyysin jaotteen mukaisesti ja luokiteltiin vasta sen jälkeen esiin nostettujen asioiden perusteella, saattaa tuloksissa esiintyä samoja asioita eri teemojen alla. Tuloksien raportoinnissa näitä asioita ei ole siirretty teemasta toiseen vaan ne on esitetty sen teeman alla, missä kohtaa ne ovat haastatteluissa tai kyselyssä nousseet esille. Tästä syytä esimerkiksi työn kuormittavuuteen liittyviä asioita esitetään sekä yhdistelmäjohtamisen huonojen puolien että uhkien kohdalla.

Riseala 2010 -hanketta koskevat Rikosseuraamusviraston tiedotteet henkilöstölle sekä hankkeen väli- ja loppuraportit luettiin läpi. Niiden perusteella muodostettiin kronologisesti etenevä kuvaus Riseala 2010 -hankkeesta. Kuvauksesta käyvät ilmi hankkeen lähtökohta ja tavoitteet sekä toteutuksen eteneminen. Kuvauksesta käy ilmi myös se, missä vaiheessa hanketta yhdistelmäjohtamisen malli julkistettiin sekä miten ja milloin uudet yhdistelmäjohtajien virat täytettiin.

6. TULOKSET

6.1 Taustatiedot

Kaikki Länsi-Suomen rikosseuraamusalueen yhdistelmäjohtajat vastasivat haastattelukutsuun myönteisesti, joten haastatteluja tehtiin yhteensä viisi. Haastateltujen johtajien johtamiskokemus ennen yhdistelmäjohtajuutta (eli vuoden 2010 alkua) vaihteli noin viidestä vuodesta kuuteentoista vuoteen. Haastateltujen johtamiskokemus muodostui sekä rikosseuraamusosalta että alan ulkopuolelta. Yhdellä haastateltavalla johtamiskokemus ennen nykyistä tehtävää oli pääasiassa rikosseuraamusalan ulkopuolelta, yhdellä rikosseuraamusosalta yhdyskuntaseuraamustyöstä, kahdella rikosseuraamusosalta vankilasta ja yhdellä rikosseuraamusosalta sekä vankilasta että yhdyskuntaseuraamustyöstä. Yhdellä haastatellulla oli lisäksi kokemusta johtamistehtävistä keskushallinnosta ja yhdellä arviointikeskuksesta.

Länsi-Suomen rikosseuraamusalueen yhdistelmäyksiköiden henkilöstölle suunnattuun verkkokyselyyn vastasi määräajassa 10 henkilöä eli vastausprosentti oli 26,3. Kyselyyn vastasi 2 miestä ja 8 naista ja vastaajista suurin osa (7 vastaajaa) oli yli 40 -vuotiaita. Ainoastaan yksi vastaaja oli alle 29 -vuotias. Kaikilla vastanneilla oli työhistoriaa rikosseuraamusosalta yli vuoden ajalta; enemmistöllä (7 vastaajaa) työhistoriaa oli 1 - 15 vuotta, kahdella 16-25 vuotta ja yhdellä vastaajalla yli 25 vuotta. Vastaajat edustivat lähes kaikkia ikäryhmiä, ainoastaan yli 60 -vuotiaiden edustus puuttui.

Kyselyyn vastanneista 10:stä henkilöstä 6 työskenteli tällä hetkellä vankilassa ja 4 yhdyskuntaseuraamustoimistossa. Tämän hetkiset tehtävät jakautuivat seuraavasti: valvontahenkilöstöön kuuluvia 2, kks-sektorilta (koulutus, kuntoutus, sosiaalityö) 2, työtoiminnasta 1, rikosseuraamustyöntekijöitä 4 ja muissa tehtävissä toimivia (hallinto, toimistohenkilöstö, taloushuolto, kiinteistönhoito) 1. Puolet vastaajista toimi tällä hetkellä esimiestehtävissä. Yhdeksällä vastaajalla työsuhde oli pysyvä ja yhdellä määräaikainen. Vastaajissa oli siis edustettuna kaikki ammattiryhmät lukuun ottamatta johtajia, joille kyselyä ei suunnattu. Koulutustautansa perusteella kyselyyn vastanneet jakautuivat seuraavasti: neljällä ylempi korkeakoulututkinto, kahdella rikosseuraamusalan amk -tutkinto, kahdella muu alempi korkeakoulututkinto (ei amk), yhdellä opistotasoinen tutkinto ja yhdellä muu ammatillinen tutkinto (ei rikosseuraamusosalta).

6.2 Yhdistelmäjohtamisen synty - Riseala 2010 -hanke

Yhdistelmäjohtajien virat perustettiin osana Riseala 2010 -hanketta. Oikeusministeriö teki kesäkuussa 2007 päätöksen vankeinhoidon kehittämisohjelmasta ja antoi samalla toimeksiannon rikosseuraamusalan organisaation kehittämisestä. Rikosseuraamusvirastossa tehdyssä

valmistelussa päädyttiin siihen, että yhdistettiin vankeinhoidon kehittämisohjelma ja rikosseuraamusalan yhdentymistä koskevan toimeksiannon toteuttaminen yhdeksi hankekokonaisuudeksi eli rikosseuraamusalan kehittämishankkeeksi. Tästä hankkeesta alettiin käyttää nimeä Riseala 2010 -hanke ja sen tavoitteena oli uudistaa Rikosseuraamusviraston, Kriminaalihuoltolaitoksen, Vankeinhoitolaitoksen ja Rikosseuraamusalan koulutuskeskuksen toiminta ja organisoituminen.

Oikeusministeriön päätöksen mukaisesti kehittämishanke jakautui kolmeen osa-alueeseen; ohjauksen ja johtamisen osa-alueeseen, tuottavuuden ja palvelukyvyn osa-alueeseen sekä henkilöstön hyvinvointi / ihmiset osa-alueeseen, joista jälkimmäinen myöhemmin päätettiin toteuttaa osana ohjauksen ja johtamisen kehittämistoimia työyksikkökohtaisina hankkeina. Ohjauksen ja johtamisen osa-alueen keskeisenä tavoitteena oli rakentaa yhteinen rikosseuraamusalan organisaatio, kuvata edellä mainitun organisaatio toimintamalli ja prosessit päätasolla sekä kuvata edellä mainitun organisaation johtamisjärjestelmä, jonka keskeinen sisältö on tulosohjausmalli.

Koko rikosseuraamusalan kehittämishankkeeseen kuului useita erillisiä projekteja, joilla haettiin alalle tehokkuutta ja tuottavuutta. Tavoitteena oli vuoden 2008 aikana valmistella ja toteuttaa toiminnan menokehykseen sopeuttamisen edellyttämät toimenpiteet sekä rakentaa kestävä perusta palvelukykyiselle ja tehokkaalle rangaistusten täytäntöönpano-organisaatiolle. Vuonna 2008 rikosseuraamusviraston toiminta oli tarkoitus organisoida niin, että se mahdollistaisi rikosseuraamusalan toiminnan, talouden ja henkilöstövoimavarojen yhtenäisen hallinnan ja ohjauksen. Samalla luotaisiin valmiudet Vankeinhoitolaitoksen ja Kriminaalihuoltolaitoksen hallinnon yhdistämiselle. Alkuelettamuksena oli, että rikosseuraamusvirasto säilyisi itsenäisenä virastona ja alueet (yhdistetty Vankeinhoitolaitos ja Kriminaalihuoltolaitos) omana organisaationaan. Aluksi kehittämisen lähtökohtana oli työskentely neljän alueorganisaation mallin pohjalta. Hallitus kuitenkin linjasi iltakoulussaan, että alueita tulee olla kolme.

Keväällä 2008 johdon työseminaareissa määriteltiin rikosseuraamusalan visioksi ”yhtenäinen, hyvinvoiva ja vaikuttava Rikosseuraamuslaitos”. Työseminaareissa syntyi myös idea siitä, että rikosseuraamusvirasto ja alueet yhdistettäisiin yhdeksi organisaatioksi. Tämän mallin katsottiin edistävän koko rikosseuraamusalan toimintamallia, yhtenäisyyttä ja tehokkuutta. Yhden viraston malli päätettiin ottaa jatkovalmistelujen lähtökohdaksi. Viraston rakenteeksi vahvistettiin ns. matriisiorganisaatio, jossa kolmella ydinprosessin omistajalla on tärkeä rooli ydinprosessien tuloksellisuuden varmistamisessa. Ydinprosessiksi määriteltiin strateginen suunnittelu ja hankesalkun hallinta, tulosohjaus sekä palvelukyky ja vaikuttavuus.

Helmikuussa 2009 johdon valmennuksessa pohdittiin eri alueilla minkälainen olisi se toimintamallia tukeva rakenne, joka parhaiten turvaisi rikosseuraamusalan vision. Eniten kannatusta sai malli, jossa kolmella alueella olisi yksiköitä ja yhteistoiminta-alueita, jotka kokoaisivat tarkoituksenmukaisessa määrin sekä vankeinhoitolaitoksen että kriminaalihuoltolaitoksen toimintoja yhteen. Aluksi lähdettiin ajatuksesta, että nämä kokoavat alueet olisivat yhteistoiminta-alueita, jotka olisivat rikosseuraamusalan toimintatapaan liittyviä ja vain työjärjestyksessä määriteltäviä alueita. Näillä yhteistoiminta-alueilla olisi ollut vetäjä, jonka ensisijaisena vastuuna olisi ollut asiakasprosessin ja sidosryhmäyhteistyön laadukkuus. Oikeusministeri linjasi kuitenkin kesäkuussa 2009, että virastojen yhdistyminen edistyisi parhaiten siten, että alueen yksiköt muodostuvat vankeinhoitolaitoksen ja kriminaalihuoltolaitoksen nykyisistä vankiloista ja toimistoista ja niin, että kaikkien kolmen alueen rakenne on samanlainen.

Kesäkuussa 2009 Riseala 2010 -hankkeen alueorganisaatio täsmentyi. Luonnos hallituksen esitykseksi laiksi Rikosseuraamuslaitoksesta oli ollut lausuntokierroksella ammattijärjestöissä, aluevankiloiden ja vankiloiden johtajilla sekä kriminaalihuollon aluetoimistojen johtajilla. Uutta aluerakennetta linjattiin ja täsmennettiin yt-kokouksien, ministeriön kanssa käytyjen keskustelujen, kentältä saadun palautteen ja hankepäälliköiden jatkotyön pohjalta. Tarkennetussa alueorganisaatiossa aluejohtajien tehtäväksi muodostui siitä huolehtiminen, että alueilla olevat rangaistusten täytäntöönpanosta ja tutkintavankeuden täytäntöönpanosta vastaavat yksiköt muodostavat toiminnallisen kokonaisuuden, joka tukee yhteisen täytäntöönpanoprosessin toteutumista. Alueorganisaatio koostuu toimintayksiköistä, joita kutsutaan rikosseuraamuskeskuksiksi. Rikosseuraamuskeskuksiin voi kuulua esimerkiksi suljettu vankila, avolaitos, yhdyskuntaseuraamustoimisto ja vapauttamisyksikkö. Alueorganisaatiossa hoidetaan keskitetysti mm. henkilöstövoimavarojen kehittäminen, taloushallinto, muodollinen täytäntöönpano ja muut alueen yhteiset palvelut ja tehtävät.

Rikosseuraamuskeskusten toiminnan kehittämisen päävastuu olisi rikosseuraamuskeskusten johtajilla. Lisäksi rikosseuraamuskeskuksen johtaja toimisi osaston johtajien esimiehenä. Kunkin rikosseuraamuskeskuksen johtajaksi määriteltiin rikosseuraamuskeskuksen suljetun laitoksen johtaja, lukuun ottamatta Satakunnan rikosseuraamuskeskusta, jossa johtaja olisi yhdyskuntaseuraamustoimiston johtaja. Tässä vaiheessa suunniteltiin, että vankilat ja yhdyskuntaseuraamustoimistot olisivat jatkossa rikosseuraamuskeskusten osastoja, joiden operatiivisesta johtamisesta vastaisivat osastonjohtajat. Kesäkuussa 2009 päivätyn hallintomalliluonnoksen mukaan jokaisella suljetulla ja avovankilalla sekä yhdyskuntaseuraamustoimistolla olisi oma (osaston)johtaja, joka olisi kokonaisvastuussa osaston toiminnasta ja vastaisi siellä operatiivisesta ja henkilöstöjohtamisesta. Apulaisjohtajia sen sijaan olisi ainoastaan osassa yksiköistä. Länsi-Suomen rikosseuraamusalueella tämä tarkoitti yhteensä 13 (osaston)johtajan virkaa ja 10 apulaisjohtajan virkaa aiempien 14 johtajan ja 23 apulaisjohtajan sijaan. Rikosseuraamuskeskuksen johtaja toimisi osaston johtajien esimiehenä ja vastaisi rikosseuraamus-

keskusten toimintasuunnitelman toteuttamisesta, toiminnan kehittämisestä, yhteistyöstä sekä asiakas- ja vankeusprosessien suunnitelmallisesta toteuttamisesta. Kesäkuussa 2009 hallitus hyväksyi esityksen laiksi Rikosseuraamuslaitoksesta ja presidentti antoi esityksen eduskunnalle.

Rikosseuraamuslaitoksen hallintomallin suunnittelua jatkettiin edelleen ja elokuussa 2009 pääjohtaja teki lopullisen linjauksen vankiloiden, yhdyskuntaseuraamustoimistojen ja rikosseuraamuskeskusten johtamisesta. Pääsääntöisesti vankiloiden ja yhdyskuntaseuraamustoimistojen johtajina jatkaisivat sen hetkiset vankilan johtajat ja Kriminaalihuoltolaitoksen aluetoimistojen johtajat. Kuitenkin aiemmasta suunnitelmasta poiketen useimmissa rikosseuraamuskeskuksissa tulisi olemaan yhden johtajan vastuulla sekä vankila että yhdyskuntaseuraamustoimisto. Länsi-Suomen rikosseuraamusalueella yhteinen johtaja määriteltiin Hämeenlinnan yhdyskuntaseuraamustoimistolle ja Vanajan vankilalle, Tampereen yhdyskuntaseuraamustoimistolle ja Vilppulan vankilalle, Turun yhdyskuntaseuraamustoimistolle ja Käyrän vankilalle, Porin yhdyskuntaseuraamustoimistolle ja Satakunnan vankilalle sekä Pohjanmaan yhdyskuntaseuraamustoimistolle ja Vaasan vankilalle.

Samalla käynnistettiin johtajien kanssa keskustelut heidän valmiudestaan ottaa vastaan uudet tehtävät. Yksiköiden johtajien paikat tultaisiin täyttämään ilmoittautumismenettelyllä, mikäli yksikön johtaja ei olisi kukaan nykyisistä vakinaisista johtajista. Linjauksen myötä sekä johtajien että apulaisjohtajien määrä väheni ja osa apulaisjohtajien viroista päätettiin muuttaa asiantuntija- tai lähiesimiestehtäviksi. Länsi-Suomen rikosseuraamusalueella johtajien määräksi muodostui lopulta 10, joista 1 arviointikeskuksen johtaja ja 5 kahden yksikön yhteistä johtajaa. Apulaisjohtajan vakansseja alueelle jäi 18. Lisäksi päätettiin, että rikosseuraamuskeskuksesta ei muodosteta hallinnollista tasoa ja sen johtajan tehtävää määrätään määräajaksi hoitamaan oman virkansa ohella jonkin keskuksen kuuluvan yksikön johtaja. Rikosseuraamuskeskuksen johtajat tehtävät liittyvät keskeisesti täytäntöönpanoprosessin toimivuuden varmistamiseen, toiminnan kehittämiseen ja sidosryhmäyhteistyön rakentamiseen. Hallinnolliset päätökset alueella tekevät aluejohtaja ja yksiköiden johtajat.

Syyskuussa 2009 ryhdyttiin valmistelemaan henkilöstön uudelleensijoittamista Rikosseuraamuslaitokseen 1.1.2010 lukien. Osa henkilökunnasta jouduttaisiin sijoittamaan virkajärjestelyteitse uusiin tehtäviin huomioiden mm. virkojen kelpoisuusehdot. Uudelleensijoituksen kohteena tulisivat olemaan yhdistettyjen aluetoimistojen ja vankiloiden johtajien virat, aluevankiloiden yhteiset tehtävät, sijoittaja- ja täytäntöönpanoyksiköiden henkilöstö, Kriminaalihuoltolaitoksen ja Vankeinhoitolaitoksen yksiköiden apulaisjohtajatehtäviä hoitavat virkamiehet, Kriminaalihuollon Riihimäen paikallistoimiston virkamiehet sekä lausunto- ja arviointitehtäviä hoitavat Kriminaalihuollon aluetoimistojen virkamiehet. Samalla käynnistettiin alustava

kartoitus muutoksen kohteena olevan henkilöstön halukkuudesta sijoittua uuden organisaation tehtäviin.

Marraskuussa 2009 laki Rikosseuraamuslaitoksesta hyväksyttiin eduskunnassa. Myös asetuksen valmistelu oli loppusuoralla ja se voitaisiin antaa siinä vaiheessa, kun laki vahvistetaan. Aluejohtajien virat taas tulisivat haettaviksi kun asetus Rikosseuraamuslaitoksesta on annettu. Rikosseuraamusviraston arvion mukaan kyseiset tehtävät saataisiin täytetyksi tammikuun 2010 aikana, joten aluejohtajien tehtävien hoitaminen järjestettiin määräajaksi 1.1.-18.2.2010. Myös yksiköiden johtajien määräaikaissäätelyä jatkettiin 28.2.2010 saakka.

11.12.2009 käynnistettiin 10 päivän mittainen ilmoittautumismenettely, joka koski koko Suomessa 13:a ja Länsi-Suomen rikosseuraamusalueella viittä johtajan tehtävää, jotka toimisivat jatkossa sekä vankilan että yhdyskuntaseuraamustoimiston johtajana. Lisäksi ilmoittautumismenettelyn piirissä oli 10 muuta johtajan tehtävää keskushallintoyksikössä, aluekeskuksissa ja arviointikeskuksissa. Ensimmäinen ilmoittautumisoikeus näihin tehtäviin oli "muutoksen kohteena olevilla, vakinaisesti nimitetyillä johtajatehtävissä toimivilla henkilöillä ja niillä vakituisten taustaviran omaavilla, joiden on erikseen todettu kuuluvan muutoksen kohderyhmään, vaikka nykyinen itsenäinen johtamistehtävä onkin määräaikaisten organisaatiouudistuksen valmistelun vuoksi." Mikäli mainittuja tehtäviä ei saataisi täytettyä näiden vakituisten virkamiesten joukosta, olisi toissijainen ilmoittautumisoikeus vastaavia johtajan virkoja nyt määräaikaissa virkasuhteessa tai virkaan määräajaksi nimitettyinä hoitavilla. Ilmoittautumisoikeutta ei ollut niillä vakinaisissa johtamistehtävissä toimivilla, joiden johtama yksikkö ei ollut muutoksen kohteena. Ilmoittautumismenettelyn jälkeen tehtävät täytettäisiin kunhan asetus Rikosseuraamuslaitoksesta annettaisiin ja siten Rikosseuraamuslaitoksen organisaatioon kuuluvat yksiköt voitaisiin vahvistaa. Tavoitteena oli saada ensimmäiset ratkaisut johtajien valinnassa tehtyä viikoilla 52 ja 53.

Valtioneuvoston asetus Rikosseuraamuslaitoksesta annettiin 17.12.2009, joten sekä laki että asetus Rikosseuraamuslaitoksesta astuivat voimaan ja uusi Rikosseuraamuslaitos aloitti toimintansa 1.1.2010. Rikosseuraamusalueiden rikosseuraamuskeskukset, yksiköt ja niiden päätoimipaikat 1.1.2010 alkaen vahvistettiin 22.12.2009. Samassa yhteydessä nimitettiin virkoihin rikosseuraamusalueiden johtajat sekä arviointikeskusten johtajat 1.1.2010 lukien. Keskushallintoyksikköön valittiin ylijohtaja, kehitysjohtaja ja tulosjohtaja 1.2.2010 lukien. Edelleen 1.2.2010 lukien Rikosseuraamuslaitokseen perustettiin 13 ns. yhdistelmäjohtajan virkaa, jotka johtavat sekä yhdyskuntaseuraamustoimistoa että vankilaa. 22.12.2009 nimitettiin 8 yhdistelmäjohtajaa, joiden joukossa olivat kaikki viisi Länsi-Suomen rikosseuraamusalueen yhdistelmäjohtajaa. Loput viisi yhdistelmäjohtajan virkaa muilla rikosseuraamusalueilla täytettiin vaihteittain vuoden 2009 lopun ja alkuvuoden 2010 aikana.

6.3 Yhdistelmäjohtajien toimenkuvat ja niiden muutos

Kaikki haastatellut Länsi-Suomen rikosseuraamusalueen yhdistelmäjohtajat kuvasivat toimenkuvansa pysyneen lähes ennallaan aikaisempaan johtajan toimenkuvaan nähden. Lakisääteiset ja työjärjestyksessä määritellyt tehtävät ovat säilyneet ennallaan. Kolme yhdistelmäjohtajaa kertoi toimenkuvansa säilyneen täysin ennallaan myös muiden johtajalle määriteltujen tehtävien osalta. Heidän osaltaan johtajan toimenkuvaan ja päätösvaltaan kuuluvat edelleen samat asiat, jotka kuuluivat johtajalle aiemminkin vankilassa ja Kriminaalihuoltolaitoksen toimistoissa.

Kahdessa yhdistelmäyksikössä on päädytty tekemään muutoksia johtajan ja sitä kautta eräiden muiden virkamiesten toimenkuviin. Vaasan vankilassa ja Vaasan yhdyskuntaseuraamustoimistossa apulaisjohtajan päätettäväksi on siirretty laskujen hyväksymiset sekä osa henkilöstön poissaolojen hyväksymisistä. Näiden lisäksi Vaasan yhdyskuntaseuraamustoimistossa sekä Seinäjoen toimipaikassa on joitakin aiemmin johtajan tehtäviin lukeutuneita asioita siirretty toimistovastaavan tai apulaisjohtajan tehtäväksi. Käytännössä tämä tarkoittaa lähinnä osallistumisia erilaisiin yhteistyöverkoston työryhmiin, yhdyskuntapalvelupaikkojen hankintaa ja palvelupaikkayhteistyöhön liittyvien käytännön asioiden järjestämisiä.

Käyrän vankilassa toimivalta vankien poistumislupa-asioissa on siirretty apulaisjohtajalle jo aiemmin, Käyrän ollessa Turun lääninvankilan alainen avovankilaosasto. Tuolloin Käyrän päivittäisjohtamisesta vastasi apulaisjohtaja ja oli luonnollista, että paikalla oleva virkamies päätti poistumisluvista. Esittelijänä poistumisluvissa toimii rikosseuraamusesimies. Tältä osin käytäntö on säilynyt ennallaan yhdistelmäjohtamiseen siirryttäessä. Käyrässä ja Turun yhdyskuntaseuraamustoimistossa on yhdistelmäjohtamiseen siirtymisen myötä delegoitu apulaisjohtajalle myös muita päivittäispäätöksiä, kuten laskujen hyväksymisiä ja henkilökunnan poissaolojen hyväksymisiä. Merkittävimmät muutokset Käyrän vankilassa ja Turun yhdyskuntaseuraamustoimistossa liittyvät esimiehenä toimimiseen. Kun johtaja aiemmin kävi kehityskeskustelut apulaisjohtajien, rikosseuraamusesimiesten ja ylityönjohtajan kanssa, käy hän nykyään ne ainoastaan apulaisjohtajan kanssa. Apulaisjohtaja toimii lähiesimiehenä rikosseuraamusesimiehille ja ylityönjohtajalle.

Kaikki haastateltavat kuvasivat yhdistelmäjohtamiseen siirtymisen vaikuttaneen eniten siihen, että näkökulma siirtyi vankilan tai yhdyskuntaseuraamustoimiston näkökulmasta kokonaisvaltaisempaan rikosseuraamusala -näkökulmaan. Uusi laajempi toimenkuva pakottaa ajattelemaan asioita jatkuvasti sekä vankilan että yhdyskuntaseuraamustoimistojen näkökulmista. Osalle johtajista toinen seuraamusympäristö tuli mukaan lähes täysin uutena asiana, joten perehtyminen uusiin rutiineihin ja toimintaympäristöön vei oman aikansa.

H3: "Tämä uusi tilanne ehkä pakottaa enemmän tämmöiseen rikosseuraamusalanäkökulmaan... ..jotenkin semmoinen kokonaisnäkemyksen kaiken aikaa huomioon ottaminen... ..ehkä se on suurin muutos."

H5: "Mikä on muuttunut, niin on tietysti juuri se, että on tutustunut uuteen kokonaisuuteen, ihan uuteen työhön, uudelleenlaiseen yksikköön."

Vaikka johtajat näkivät kokonaisvaltaisempaan ajatteluun siirtymisen positiivisena asiana, toi se mukanaan myös rutkasti lisää työtä sekä yksiköissä että niiden ulkopuolella. Lisäksi työaika kuluu fyysisen liikkumisen kahden tai kolmen yksikön välillä. Tästä johtuen johtajat kuvasivat työyhteisössä mukana olon ja asioihin perehtymisen muuttuneen aikaisempaa pinnallisemmaksi. Aika ei yksinkertaisesti riitä yhtä hyvin kuin aikaisemmin. Kiire on verottanut aikaa läsnäololta, kuulemiselta ja kuuntelemiselta. Koska osallistuminen päivittäisiin epävirallisiin keskusteluihin on aiempaa vähäisempää, on tuntuma työyhteisön ilmapiiriin ja henkilöstöön liittyvissä kysymyksissä aiempaa heikompi.

H4: "Kyllä nyt tämä yhdistelmäjohtaminen on tehnyt sen, että mä teen kaikkea nyt vaan pinnan verran tai vaan siitä pinnalta voi raapaista asioita."

H5: "Se mikä on tietysti suurin muutos, että on paljon pinnallisemmin siinä työyhteisössä mukana... ..Tavallaan tämmöinen työyhteisön ilmapiiri ja semmoiset henkilöstöön liittyvät kysymykset, niin kyllähän mä niistäkin olen sitten aika pihalla, koska ihmiset tietysti puhuu paljon keskenään epävirallisesti mun poissa ollessani ja mä en ole sitten mukana semmoisissa keskusteluissa. Että ihan semmoinen tuntuma siihen tilanteeseen on huomattavasti heikompi."

Samalla kun yksiköt johtajien johdolla opettelevat kokonaisvaltaisempaa ajattelutapaa, on suuria muutoksia tapahtunut myös apulaisjohtajien roolissa. Paitsi että osalla apulaisjohtajista ovat työjärjestyksen mukaiset tehtävät päätöksenteon osalta lisääntyneet, on apulaisjohtajien työstä tullut myös yhä enemmän johtamista. Koska johtaja joutuu olemaan paljon poissa, jää vastuu päivittäisjohtamisesta aiempaa enemmän apulaisjohtajien harteille.

H4: "Apulaisjohtajien toimenkuva on selkeästi laajentunut, siitä on tullut aitoa johtamista, koska johtaja on niin paljon pois ja niin paljon irti toisissa tehtävissä... ..kyllä se apulaisjohtajan roolitus johtajana on vahvistunut."

Yhdistelmäjohtajan tiivis osallistuminen päivittäisjohtamiseen muun muassa erilaisten hallintopäätösten muodossa jakoi haastateltujen johtajien näkemyksiä. Kaksi johtajista oli sitä mieltä, että rutiiniasioiden delegoiminen eteenpäin on vapauttanut aikaa ”oikealle” johtamiselle, jonka keskeisenä sisältönä nähtiin substanssiin liittyvä kehittäminen, yksiköiden välisen yhteistyön ja verkostoyhteistyön kehittäminen sekä suhteet muun muassa mediaan.

H2: ”Mun ydintehtävää on tämä substanssi ja kehittäminen ja verkostoyhteistyö ja media. Kaikki tällainen substanssiin liittyvä.”

Kaksi haastatelluista johtajista nimesi yhtä lailla tärkeiksi johtamisen sisällöiksi edellä mainitut asiat, mutta he pitivät tärkeänä myös tiivistä osallistumista päivittäiseen päätöksentekoon, osin helpottaakseen apulaisjohtajien työtaakkaa, osin säilyttääkseen tuntuman asiakastyöhön.

H5: ”Poistumislupia mä käsittelen myös, toisaalta sitten helpottaakseni apulaisjohtajan taakkaa... ..ja toisaalta tietysti se että säilyisi semmoinen tuntuma, että on joku jota tekee vähän jokaisen vangin kohdalla.”

Yksi haastatelluista johtajista piti hyvänä sitä, että tietyt rutiinit (kuten vankien poistumisluvista päättäminen vankilassa) ovat yhden henkilön hallinnassa, mutta ei pitänyt olennaisena sitä, että sen täytyy olla juuri johtaja kuten tällä hetkellä.

H1: ”Poistumisluvat vaikka, totta kai se on varmaan aika tärkeää, että ne on yhdellä ihmisellä, mutta silti että onko se johtaja sitten se.”

6.4 Yhdistelmäjohtajien työajan käyttö

Haastatelluilla yhdistelmäjohtajilla on jokaisella johdettavanaan 2-3 yksikköä; neljällä haastatelluista kolme yksikköä ja yhdellä kaksi. Kolmen yksikön johtajista kahdella on johdettavanaan kaksi vankilayksikköä ja yksi yhdyskuntaseuraamustoimisto, kahdella kaksi yhdyskuntaseuraamustoimistoa ja yksi vankilayksikkö. Yhdistelmäjohtajien työajan käytössä yksiköiden välillä on eroja. Kaikki haastatellut johtajat perustelivat ajan käyttönsä jakamiseen vaikuttaneen sen, minkä verran he kokevat kussakin yksikössä olevan läsnäolon tarvetta, johtuen mm. päivittäisjohtamiseen liittyvästä päätöksenteosta ja henkilöstöasioista. Kaikki haastatellut johtajat jakavat viikoittaisen työaikansa eri tavoin eri yksiköiden välillä.

Haastateltujen yhdistelmäjohtajien viikoittainen työajan käyttö vankilayksiköiden ja yhdyskuntaseuraamustoimistojen välillä jakautuu seuraavasti:

Johtaja A: 2 päivää yhdyskuntaseuraamustoimistossa, 2 päivää vankilassa, 1 päivä tilanteen mukaan jommassa kummassa tai virkamatkalla esimerkiksi aluekeskuksessa, lisäksi joitakin kertoja vuodessa kauempana sijaitsevassa yhdyskuntaseuraamustoimistossa.

Johtaja B: 5 päivää vankilayksiköissä, käy kerran viikossa yhdyskuntaseuraamustoimistossa ja 1 päivä kuukaudessa kokonaan yhdyskuntaseuraamustoimistossa.

Johtaja C: 1 päivä yhdyskuntaseuraamustoimistossa, 1 + 3 päivää vankilayksiköissä.

Johtaja D: 3 päivää yhdyskuntaseuraamustoimistossa, 2 päivää vankilassa.

Johtaja E: 1 päivä yhdyskuntaseuraamustoimistossa, 4 päivää vankilassa, lisäksi keskimäärin 1 päivä kuukaudessa kauempana sijaitsevassa yhdyskuntaseuraamustoimistossa.

Lisäksi kaikki johtajat liikkuvat yksiköiden välillä tarpeen mukaan.

Johtajat kokivat fyysisen läsnäolon eri yksiköissä tärkeäksi. Vaikka nykyistä työajan jakamista pidettiin perusteltuna, osa johtajista koki huonoa omaatuntoa siitä, että ei pysty tällä hetkellä olemaan jossakin yksiköistään riittävästi läsnä.

H1: "Tunnen semmoisen piston sydämessä kun käyn siellä tosiaan vain kerran viikossa ja sitten tuntuu kun et siellä ole, niin kun se on poissa silmistä, se on poissa mielestä."

H3: "Kuitenkin on tärkeää, että on läsnä kummassakin paikassa riittävän säännöllisesti, koska läsnäolo sitten taas, se on ihan välttämätön edellytys sille että pystyy tekemään sitä tehtävää mistä saa palkkiansakin."

H4: "Vaikka ajattelen, että me ollaan yhdyskuntaseuraamustoimiston kanssa löydetty aika kiva juttu, kun niitä on pieni porukka, niin kyllä sielläkin on to-

tuus, että paljon enemmän voisin tehdä, voisin olla enemmän läsnäkin, niin silloin voisin myös vaikuttaa moniin asioihin.”

Osa haastatelluista johtajista oli sitä mieltä, että riittävän intensiiviseen läsnäoloon ei tällä hetkellä jää aikaa missään yksikössä. Tämän vuoksi he pyrkivät käyttämään vähäisenkin aikansa tehokkaasti ”oikeassa” paikassa.

H4: ”Mä en halua käyttää työaikaani oleiluun, vaan haluan käyttää sen tehokkaasti, missä sitten olenkin.”

Vaikka yksiköiden käytössä oleva aika koettiin vähäiseksi ja henkilökunnaltakin oli saatu negatiivista palautetta, todettiin toisaalta myös, että tähän johtamisjärjestelmään kuuluu se, että johtaja ei ole aina paikalla ja ratkomassa kaikkia asioita, vaan päivittäisjohtaminen on pitkälti apulaisjohtajien varassa. Vaikka läsnäolon merkitys johtamisen kannalta koettiin tärkeäksi, ei osa johtajista kuitenkaan nähnyt syytä, miksi pitäisi olla nykyistä enemmän läsnä jossakin yksikössä, jos työmäärä siellä koetaan huomattavasti vähäisemmäksi kuin toisissa. Osa johtajista oli sitä mieltä, että yhdyskuntaseuraamustoimistossa on huomattavasti vankilaa vähemmän johtajan päätösvaltaan kuuluvia asioita ja siten vähemmän tehtävää.

H1: ”Tosiaan niitä lakisääteisiä johtajan tehtäviä ei yhdyskuntaseuraamustoimistossa myöskään ole ihan kauheasti”

H2: ”Eikä mulla ole siellä kahta päivää mitään tekemistä. Kun mulla on täällä vankilassa ihan hirveästi tekemistä, niin mä en voi istua siellä tyhjän panttina vain sen takia että olen läsnä.”

H4: ”Jos nyt ihan rehellisiä ollaan, niin en kyllä ymmärrä mihin se johtaja siellä käytti työaikansa... ..en ymmärrä miten saisin aikani kulumaan siellä 8 tuntia päivässä”

Kaikki johtajat kertoivat hoitavansa työpäivän aikana myös muiden kuin sen yksikön tehtäviä jossa kulloinkin ovat läsnä. Tämän mahdollistavat sähköiset vanki- ja asiakastietojärjestelmät sekä videoneuvotteluyhteys.

H3: ”Eri asioiden rytmi edellyttää toki sitä, että yksiköstä riippumatta tai siitä fyysisestä sijainnista riippumatta saattaa hoitaa kummankin yksikön tehtäviä samana päivänä tai joskus jopa niin, että hoitaa enemmän sen kauempana olevan yksikön tehtäviä. Että se on tilanteen mukaan.”

H5: "Onneksi tässä kohtaa nämä sähköiset järjestelmät toimivat, että voin tehdä päätöksiä vaikka yhdyskuntaseuraamustoimistossa ja tulostaa ne vankilaan ja päin vastoin. Enemmän ehkä näin päin että tämä vankilamaailma kuitenkin niitä vaatii nopeammin."

6.5 Yhdistelmäjohtamisen mallin vahvuudet ja niiden vahvistaminen

Johtajien ja henkilöstön esiin nostamat yhdistelmäjohtamisen vahvuudet ja hyvät puolet olivat pitkälti samoja. Eniten mainintoja saivat johtajan kokonaisnäkemys ja kokonaisuuden hallinta, yhteistyö ja sen kehittyminen ja resurssien yhteiskäyttö sekä taloudellisuus ja tehokkuus (Taulukko 1). Kokonaisuuden hallinta ja yhteistyö mainittiin johtajien haastatteluissa useimmin. Henkilöstön vastauksissa useimmin mainittiin yhteistyö ja sen kehittyminen ja resurssien yhteiskäyttö. Johtajien haastatteluissa nousi näiden lisäksi esiin uuden ajatusmaailman luominen. Henkilöstö vastauksissa yksittäisiä mainintoja saivat tiedon kulku yksiköiden välillä ja osaamisen lisääntyminen koko organisaatiossa.

Haastatteluissa ja kyselyssä esiin nousseet asiat on esitetty taulukoissa esiintymistiheyden mukaisesti järjestykseen laitettuna kokonaiskuvan sekä johtajien ja henkilöstön näkemysten samankaltaisuuksien ja eroavaisuuksien hahmottamiseksi. Esitetty järjestys ei siis välttämättä kerro siitä, mitä yhdistelmäjohtajat ja henkilöstö pitävät tärkeimpinä vahvuuksina. Haastattelussa ja kyselyssä ei erikseen pyydetty asettamaan mainittuja hyviä puolia tärkeysjärjestykseen.

<u>Vahvuudet ja hyvät puolet / Johtajat</u>	<u>Vahvuudet ja hyvät puolet / Henkilöstö</u>
<ul style="list-style-type: none"> - Kokonaisnäkemys, kokonaisuuden hallinta (5/5) - Yhteistyö ja sen kehittyminen, resurssien yhteiskäyttö (5/5) - Taloudellisuus, tehokkuus (4/5) - Uuden ajatusmaailman luominen (2/5) 	<ul style="list-style-type: none"> - Yhteistyö ja sen kehittyminen, resurssien yhteiskäyttö (5/10) - Johtajan kokonaisnäkemys, kokonaisuuden hallinta (3/10) - Taloudellisuus, tehokkuus (1/10) - Tiedon kulku yksiköiden välillä (1/10) - Lisää tietotaitoa koko organisaatiossa (1/10)

Taulukko 1: Yhdistelmäjohtamisen mallin vahvuudet johtajien ja henkilöstön näkemänä

Johtajien näkökulmasta yhdistelmäjohtamisen mallin hyvänä puolena ja vahvuutena sai eniten mainintoja sen mukanaan tuoma *kokonaisnäkemys*. Kun johtaja joutuu tarkastelemaan asioita sekä vankilan että yhdyskuntaseuraamustoimiston näkökulmista, pystyy samalla käsittelemään asioita suurempina kokonaisuuksina. Yhdistelmäjohtajuuden ja toiseen seuraamusympäristöön perehtymisen myötä haastatelluilla johtajilla on vahvistunut näkemys

siitä, että vankiloissa ja yhdyskuntaseuraamustoimistoissa tehtävä työ on osa samaa kokonaisuutta ja yksiköissä tehdään samaa työtä, vaikkakin eri näkökulmista. Vankiloilla ja yhdyskuntaseuraamustoimistoilla nähtiin olevan paljon yhteistä; samaa asiakaskuntaa ja paljon samoja työtapoja. Johtajien mukaan olemassa olevat näkökulmaerot ovat opettavaisia ja työtä rikastuttavia, koska näkökulmien laajenemisen myötä myös omaa työtä pystyy tekemään entistä paremmin. Kokonaisnäkemys mahdollistaa toiminnan kehittämisen uudella tavalla, kun voi kummassakin seuraamusympäristössä pyrkiä johtamaan toimintaa entistä yhdenmukaisempaan suuntaan. Kokonaisnäkemystä lisää se, että tarkastelee asioita koko työn eteenpäin viemisen näkökulmasta yhden yksikön tai seuraamusympäristön näkökulman sijaan.

H1: "No tietenkin se, että koska tuo on semmoinen kokonaisuus, että siihen kuuluu myöskin nämä tällaiset siviilissä tapahtuvat rangaistuksen suorittamiset ja sitten on tämä. No se on siis kokonaisuus ja se on musta kauhean tärkeää, että pitäisi nähdä se semmoisena kokonaisuutena, että ei se ole pelkästään vankilassa oloa se tuomion suorittaminen."

H2: "Ja sitten myös se, että mitä mä olen nyt oppinut, niin juuri että oikeasti tämä on samaa työtä."

H5: "Musta rikosseuraamuslaitoksen kannalta on ehdottoman hyvää se, että on ihmisiä jotka katsoo, varmaan ihan sekin että siinä päivittäisessä työssään molemmilta puolin asiaa. Että kyllä se lisää semmoista kokonaisnäkemystä, että tarkastelee asiaa juuri siitä koko työn eteenpäin viemisen näkökulmasta."

Haastateltujen johtajien mukaan kahdessa seuraamusympäristössä toimiminen auttaa edistämään vankilassa ja yhdyskuntaseuraamustoimistoissa tehtävän työn keskinäistä johdonmukaisuutta, joka näkyy myös suhteessa rikosseuraamusalan ulkopuolisiin yhteistyökumppaneihin ja verkostoihin. Kun johtaja katsoo jokapäiväisessä työssään asioita kummankin seuraamusympäristön näkökulmasta, se helpottaa työskentelyä verkostoissa. Käytännössä tämä näkyy jopa palavereiden määrän vähenemisenä, kun yhteisten yhteistyökumppaneiden kanssa voi sopia asioista kerralla.

H3: "Kyllä tämä toimenkuva mielestäni edistää sitä yhtenäisyyttä ja johdonmukaisuutta, että sopivasti voi tietysti kummassakin ympäristössä kyseenalaistaa sitä sitten, niin kuin joitakin asioita ja ehkä havaita joitakin asioita, jotka vaativat tällaista rukkaamista tämän riittävän yhdenmukaisuuden ja johdonmukaisuuden vuoksi."

Vaikka johtajat eivät tee suoraa asiakastyötä kovinkaan paljon, mainittiin hyvänä puolena myös kokonaisnäkemys suhteessa asiakkaisiin. Osalla johtajista oli käytännössä kokemusta tilanteista, joissa toisesta seuraamusympäristöstä tutun vangin/asiakkaan kanssa asiat olivat sujuneet jouhevammin kun oltiin jo ”naamatuttuja” toisesta ympäristöstä. Näissä tilanteissa johtaja oli joskus voinut toimia eräänlaisena linkkihenkilönä tutustuttaen osapuolia toisiinsa.

Henkilöstön vastauksissa yhdistelmäjohtajuuden nimenomaan johtamiseen mukanaan tuoma kokonaisnäkemys ja kokonaisuuden hallinta sai hyvänä puolena toiseksi eniten mainintoja. Hyvänä puolena pidettiin erityisesti sitä, että johtajan laaja näkemys asioita edistää kahden rinnakkaisen organisaation lähentymistä ja tutuksi tulemistä. Myös sitä pidettiin hyvänä, että yhdistelmäjohtajan kertomana kuullaan asioita toisesta seuraamusympäristöstä, joka taas edesauttaa esimerkiksi vankilamaailmaan yhdistetyn byrokraattisuuden ja asioiden hitaan etenemisen ymmärtämistä.

Vankiloiden ja yhdyskuntaseuraamustoimistojen välinen yhteistyö *ja sen kehittyminen sekä yhteinen resurssien käyttö* sai toisena aiheena eniten mainintoja sekä johtajien että henkilöstön vastauksissa. Johtajien mielestä yhdistelmäjohtaminen on yhdistänyt vankilaa ja yhdyskuntaseuraamustoimistoa kaikin puolin. Yhteistyö on aiempaa mutkattomampaa ja toinen osapuoli muistetaan entistä paremmin ottaa mukaan pohdiskelemaan asioita, jotka koskevat molempia. Kaksi haastatelluista yhdistelmäjohtajista kuvasi yhteistyön vankilan ja yhdyskuntaseuraamustoimiston välillä lisääntyneen merkittävästi. Näissä yksiköissä yhteistyötä on tehty aiempaa enemmän erityisesti ohjelmatyössä ja asiakaskohtaisissa asioissa. Myös yhteisiä koulutuksia on järjestetty ja työkykyä ylläpitävää toimintaa (tyky) on järjestetty yhdessä.

Yhdistelmäyksiköissä erilaisten resurssien yhteiskäyttö on johtajien mukaan helpompaa kuin aiemmin. Resursseilla tarkoitetaan paitsi henkilöstöresursseja myös aineellisia resursseja kuten tiloja, kuljetuskalustoa ja videoneuvottelulaitteistoja sekä muun muassa koulutuksia. Työntekijäresurssien tilapäinen lainaaminen toisesta yksiköstä on mahdollista ja myös pidempiaikaisten sijaisjärjestelyjen koettiin mahdollistuvan aiempaa helpommin yksiköiden välillä. Johtajien mukaan resurssien yhteiskäytön mahdollisuus välittyy henkilöstölle muun muassa lisääntyneenä liikkumisen mahdollisuutena; nyt on oikeasti mahdollista työskennellä väliaikaisesti toisessa seuraamusympäristössä. Työyhteisön näkökulmasta lisääntynyt liikkumisen mahdollisuus voi myös tarkoittaa sijaisuuksia toisessa yksikössä. Lisääntynyttä liikkumisen mahdollisuutta on hyödynnetty ainakin kahdessa yksikössä; yhdyskuntaseuraamustyöntekijät ovat hoitaneet vankilan sosiaalityötä ja työnkiertoa on toteutettu apulaisjohtajien osalta.

H5: "Ihan niin kuin henkilöstön kannalta se, että voikin lähteä toiseen yksiköön töihin niin sehän on aivan mahtava mahdollisuus että se on kuitenkin. Toki se on ollut ennenkin mahdollista, mutta nyt se on lisääntynyt tämän yhteisen rikosseuraamuslaitoksen myötä."

Vaikka haastatellut johtajat kokivat yhteistyön vankiloiden ja yhdyskuntaseuraamustoimistojen välillä lisääntyneen, ei sitä heidän mukaansa ole vielä pystytty hyödyntämään täysipainoisesti. Yhtenä syynä tähän nähtiin kiire erityisesti yhdyskuntaseuraamustoimistoissa.

H1: "Se yhteistyö vankilan ja yhdyskuntaseuraamustoimiston välillä, siinähan olisi paljon ainesta, että me ei olla sitä pystytty vielä hyödyntämään, mutta se johtuu myöskin siitä että ne yhdyskuntaseuraamustoimiston naiset on ihan tosi kiireisiä."

Johtajien mukaan yhteistyön lisääminen ei ole ollut asia johon yhdistelmäyksiköiden henkilöstöä olisi pitänyt pakottaa. Aluksi yhteistyö oli enemmän johtajan varassa, mutta sittemmin esimerkiksi yhteiseen ohjelmatyöhön on lähdetty innokkaasti mukaan. Toiveena tulevaisuuden suhteen nousi esiin myös se, että jossakin vaiheessa voitaisiin lopettaa yhteistyöstä ja sen kehittämisestä puhuminen ja tehtäisiin todella vain yhteistä työtä. Siihen pitäisi vähitellen pyrkiä.

H4: "Mä aloin olemaan se ensimmäinen linkki joka aidosti linkitti ihmisiä yhteen ja ensin ne ei lähteneet välillä ja kyllähän se sitten levisi ja sitten sieltä alkoi löytyä ihmisiä, jotka alkoivat sanoa että onpa muuten aika mielenkiintoista tuo toinenkin puoli."

H3: "Ehkä on helpompi edistää ja ylläpitää semmoista mikä tietenkin henkilökunnasta jo kumpuaa, niin se yhteistyöhalukkuus, että ei se ole mitenkään tällamoista mitä tarvitsee väkisin tuputtaa vaan se fiksujen ihmisten osalta onnistuu muutenkin."

Henkilöstön mukaan yhteinen johtaja vankilalla ja yhdyskuntaseuraamustoimistolla auttaa yhteistyötä näiden yksiköiden välillä. Yhdistelmäjohtaja madaltaa omalta osaltaan kynnystä pitää yllä esimerkiksi tietojen vaihtoa yksiköiden välillä. Samassa organisaatiossa työskenteleminen mahdollistaa myös yhteisten toimintamallien suunnitelmallisen käytön. Halutessaan yhdistelmäjohtaja voi tehostaa vankilan ja yhdyskuntaseuraamustoimiston yhteistyötä ja näin lähentää eri ammattiryhmien toimintatapoja. Henkilöstön mielestä yhteistyön kehittäminen on merkittävä asia, joka asettaa johtajalle vaatimuksen kehittää,

vahvistaa ja antaa tilaa yhteiselle keskustelulle. Osa kyselyyn vastanneesta henkilöstöstä oli sitä mieltä, että yhteistyön lisääntyminen toisen seuraamusympäristön kanssa on ainoa hyvä puoli yhdistelmäjohtamisessa.

Myös henkilöstö nosti yhdistelmäjohtamisen hyvänä puolena esiin mahdollisuuden resurssien yhteiskäyttöön. Erityisesti esiin nousi mahdollisuus järjestää yhteisiä kuntoutuksellisia ryhmiä vangeille ja yhdyskuntaseuraamusasiakkaille. Myös yhteisten ohjaajaresurssien käyttö ryhmien ohjaamisessa mainittiin.

Haastatelluista viidestä yhdistelmäjohtajasta neljä mainitsi yhdistelmäjohtamisen hyvänä puolena järjestelyn *taloudellisuuden ja/tai tehokkuuden*. Yksinkertaisesti taloudellista on jo se, että johtajia on vähemmän kuin aiemmin. Tämä nähtiin myös alueen johtamisen kannalta hyvänä asiana, joka mahdollistaa tiiviimmän yhteistyön alueen johtoryhmässä. Tehokkuuden osalta mainittiin, että erilaisilla johdon päivillä on ollut mielenkiintoista seurata miten hyvin yhdistelmäyksiköt ovat saavuttaneet niille asetettuja tavoitteita verrattuna muihin yksiköihin.

H1: "Sitten tosiaan jos se ihan oikein ja hyvin, kun se nyt muotoutuu, sanotaan näin, kun se muotoutuu, ihan hyväksi ja oikeaksi niin onhan se ihan taloudellinen ratkaisu että musta on ihan järkevää että se on näin."

H4: "Meillä ainakin johtajilla on aika huvittavaa olla tuolla kaiken maailma päivillä, että yhdistelmäyksiköt on ainoat jotka yleensä tavoittaa kaikki tavoitteet, että sitten kaikki muut yksiköt vaan että ei pystytty tekemään sitä eikä pystytty tätä, mutta sitten kun yhdistelmäjohtajat, jotka kaikki jotenkin valittelevat ajankäyttöä niin sitten ne on ainoita yksiköitä, joilta tuntuu tulevan kuitenkin tuloksia. Että ehkä siinä on joku jännä juttu ja juoni."

H5: "Mä näen tietysti, että tässä on se hyvä puoli että on haluttu säästää johtamisresurssia ja nyt tässähän on se tapahtunut, että johtajien määrä on vähentynyt."

Henkilöstön vastauksista löytyi yksi maininta taloudellisuuteen ja tehokkuuteen liittyen. Yhdistelmäjohtamisen mallin ja siihen liittyvien organisaatiomuutosten myötä organisaatio on keventynyt. Kun johtajien määrä on vähentynyt on työntekijöiden suhteellinen määrä lisääntynyt.

Yksittäisiä mainintoja yhdistelmäjohtamisen hyvänä puolena saivat myös *uuden ajatusmaailman luominen, tiedon kulku yksiköiden välillä sekä osaamisen lisääntyminen koko organisaatiossa*. Kaksi haastatelluista yhdistelmäjohtajista nosti hyvänä puolena esiin uuden

ajatusmaailman luomisen. Vankilamaailma voi näyttäytyä joiltakin osin näköalattomana ja jopa kyynisenä maailmana, jollaista ajattelua osaltaan ruokkii monien vankien näköalattomuus. Kun sen hetkinen elämä on kokonaan kaltereiden sisäpuolella, ei kauas ole helppo katsella. Yhdyskuntaseuraamusasiakkailla sen sijaan on koko elämä olemassa ja läsnä myös seuraamuksen aikana. Elämästä ja sen hyvistäkin puolista kerrotaan yhdyskuntaseuraamustoimistossa. Ehkä tästä johtuen yhdyskuntaseuraamustoimistoissa välittyy vankiloita paremmin rikosseuraamusalan arvojen mukainen usko ihmisen mahdollisuuteen muuttua ja kasvaa. Haastateltujen johtajien mukaan uutta ajatusmaailmaa luo ja näkökulmaa avartaa sen oivaltaminen, että sekä yhdyskuntaseuraamusasiakkailla että vangeilla on olemassa seuraamuksen ulkopuolella elämä, joka jatkuu myös seuraamuksen aikana ja sen jälkeen.

H1: "Mutta nämä yhdyskuntaseuraamustoimiston naiset mä aina ihailen niitä kun ne on semmoisia, että kun sinne tulee asiakas, siellä jokainen otetaan vastaan sillä tavalla kauhean aurinkoisesti ja että niillä on säilynyt se usko ja minä en ymmärrä miksi, miksi niillä on se usko säilynyt siellä."

H4: "Yhdyskuntaseuraamusasiakkaat taas on sellaisia että niillä on koko ajan se elämä siellä ja sitten käydään kertomassa siitä elämästä, mutta kun vangeilla se elämä on siellä vankilassa. Niin se, tämän kuvion aukeaminen, että hyvänen aika näillä ihmisillähän on joku elämä ja se jatkuu ja niin edelleen, että se on musta, näkökulmat on avartuneet, niin voisi sanoa. Ja aika monella tasolla monilla työntekijöillä."

Henkilöstön vastauksissa mainittiin tiedon kulun yksiköiden välillä parantuneen, kun yhdistelmäjohtajan mukana eri yksiköissä työskentelevät saavat infoa toisen yksikön toiminnasta ja toimintamalleista sekä normaalissa että ongelmatilanteissa. Yksi vastaaja oli lisäksi sitä mieltä, että parhaimmillaan oikein toteutettu yhdistelmäjohtaminen lisää tietotaitoa koko organisaatiossa.

Haastateltujen johtajien mukaan *hyviä puolia voitaisiin vahvistaa* entisestään kiinnittämällä huomiota töiden suunnitteluun ja organisointiin sekä yhteistyön edelleen kehittämiseen. Töiden suunnittelussa ja organisoinnissa tulisi miettiä sitä, mitä johtajan on pakko tehdä missäkin. Näin saataisiin aikaan nykyistä hallitumpi kokonaisuus. Käytännön päivittäisjohtamiseen kuuluvia pienten päätösten tekemisiä pitäisi delegoida johtajalta eteenpäin. Myös yleistä organisointia pitäisi saada yhtenäisemmäksi. Kahden seuraamusympäristön toiminta pitäisi saada nykyistä enemmän oikeasti yhdistymään, sillä käytännön tasolla ollaan vielä aika erillään. Käytännössä mahdollisuuksia tähän tarjoutuu esimerkiksi valvontarangaistuksen ja valvottujen koevapauksien toteuttamisessa sekä

ohjelmatyössä. Selkeämmän organisoinnin ja töiden suunnittelun myötä johtajalle vapautuisi enemmän aikaa keskittyä substanssiin ja sen kehittämiseen.

Johtajien mielestä myös konkreettisten yhteistyökuvioiden miettiminen ja toteuttaminen yksiköiden välillä veisi yhteistyötä eteenpäin. Yhä parempi, johdonmukaisempi ja systemaattisempi yhteen tekeminen nähtiin tärkeänä. Yhteistyön kehittymisen edellytyksenä pidettiin sitä, että asioita tehdään yhdessä ja tutustutaan toisessa seuraamusympäristössä tehtävään työhön. Viime kädessä työn tuntevat parhaiten ne, jota sitä tekevät, joten pelkillä johtajien ja apulaisjohtajien välisillä palavereilla asiat eivät etene. Työntekijöiden pitäisi itse todeta, että yhdessä tekeminen on järkevää ja että niin halutaan tehdä ja tehdään. Tätä kautta löytyy myös tehokkuutta ja taloudellisuutta.

H3: "Mä luulen että sitten kysymys on ehkä tällaisesta jalostamisesta ja tämän sanotaanko että näiden mahdollisuuksien olemassaolon esillä pitämisessä ja muistissa pitämisestä ja tietenkin edelleen voi miettiä sitä, että konkreettisen yhteistyön kuvioita että mitä kaikkea voisi tehdä yhdessä ja minkälaista vaikka virkamiesten ristikkäiskäyttöä voisi edistää."

H4: "Kyllä mä ajattelen että enemmän yhdessä tekemistä niin löytyy niitä tehokkuuksia, järkevyyksiä, no taloudellisuuttakin. ... Ei ne löydy ne muuten ne yhteisen hyvän käytännöt kuin tekemällä ja tutustumalla."

Koko henkilöstön kokonaisvaltaista näkemystä ja siten yhteistyötä edistää johtajien mukaan myös se, että esimerkiksi rekrytoinneissa pidetään koko ajan mielessä, että työntekijää haetaan nimenomaan yhdistelmäyksikköön. Henkilöstövalinnoissa pitäisi siis arvostaa monipuolisuutta ja avarakatseisuutta eri seuraamusympäristöjen suhteen.

H4: "Sitä on ikään kuin meillä kyllä yritetty arvostaa niissä valinnoissa, että me olemme pitäneet mielessä että me haluamme ihmisiä jotka ovat avarakatseisia eikä ne tule ja sano että minä haluan sitten vain olla yhdyskuntaseuraamustoimistossa töissä että minä en halua nähdä vankeja. Vaan että me vaadimme että kaikilla on laava katse tähän."

Yhtenä näkökulmana yhdistelmäjohtamisen kehittämiseen nousi esiin rikosseuraamuskeskusten yhteistyön kehittäminen. Käytännön yhteistyön kannalta mielekkäämpi kokonaisuus olisi suljettu vankila - avovankila - yhdyskuntaseuraamustoimisto pelkän avovankila - yhdyskuntaseuraamustoimisto -yhteistyön sijaan. Joissakin rikosseuraamuskeskuksissa yhteistyötä on jo kehitelty ohjelmatyössä sekä rikosseuraamusesimiesten osalta.

H5: "Mitä mä itse olen nähnyt mikä olisi kaikkein mielekkäin niin olisi rikosseuraamuskeskuksen yhteistyön kehittäminen. ... Rikosseuraamuskeskus musta olisi semmoinen mielekäs kokonaisuus kyllä jossa kannattaisi tehdä asioita yhdessä ja monella tavalla yhdistää voimavaroja."

Henkilöstön mielestä yhdistelmäjohtamisen vahvuuksia voitaisiin edelleen vahvistaa erityisesti kehittämällä uusia yhteistyön malleja ja työtapoja, joiden myötä henkilöstö voisi konkreettisesti tutustua myös toisen yksikön toimintaa. Tämä vaatii myös henkilöstöltä itseltään aktiivisuutta tutustua toisissa yksiköissä tehtävään työhön ja osallistua uusien työtapojen kehittämiseen. Yhdistelmäjohtamisen mallia on mahdollista jatkaa ja vahvuuksia edelleen kehittää, kunhan varmistetaan se, että yksiköissä on riittävät valtuudet omaavia apulaisjohtajia vastaamassa päivittäisjohtamisesta.

6.6 Yhdistelmäjohtamisen mallin heikkoudet ja niiden vähentäminen

Johtajien ja henkilöstön esiin nostamat yhdistelmäjohtamisen mallin heikkoudet olivat pääpiirteissään samoja asioita (Taulukko 2). Eniten aineistossa esiintyi mainintoja johtajan kiireestä ja suuresta työmäärästä, välimatkasta yksiköiden välillä ja matkustamisesta sekä johtajan vähäisestä läsnäolon mahdollisuudesta yksikköä kohti. Johtajien haastatteluissa yhdistelmäjohtamisen huonoina puolina nostettiin esiin lisäksi työnjakoon ja toimivaltaan liittyvät kysymykset, työn kuormittavuus sekä se, että kaikki eivät vielä näe asioita kokonaisuutena. Henkilöstön vastauksissa yhdistelmäjohtamisen huonoina puolina nousi esiin lisäksi se, että johtaja ei osaa päästää irti vanhasta sekä johtajan työn kuormittavuus.

<u>Heikkoudet ja huonot puolet/ Johtajat</u>	<u>Heikkoudet ja huonot puolet / Henkilöstö</u>
<ul style="list-style-type: none"> - Kiire, suuri työmäärä, paljon hallittavia asioita (5/5), Välimatka yksiköiden välillä, matkustaminen (5/5) - Johtajan vähäinen läsnäolon mahdollisuus (4/5) - Työnjako ja toimivaltakysymykset (1/5) - Työn kuormittavuus (1/5) - Kaikki eivät näe vielä kokonaisuutena (1/5) 	<ul style="list-style-type: none"> - Johtajan kiire, suuri työmäärä, paljon hallittavia asioita (6/10) - Johtajan vähäinen läsnäolon mahdollisuus (4/10) - Välimatka yksiköiden välillä, matkustaminen (2/10) - Työnjako ja toimivaltakysymykset (2/10) - Johtaja ei osaa päästää irti vanhasta (1/10) - Työn kuormittavuus (1/10)

Taulukko 2: Yhdistelmäjohtamisen mallin heikkoudet johtajien ja henkilöstön näkemänä

Jatkuva kiire ja suuri työmäärä nousivat yhdistelmäjohtamisen huonoina puolina esille jokaisessa viidessä johtajan haastattelussa. Yhdistelmäjohtajaksi siirtymisen jälkeen lähes kaikille johtajille tuli myös uutta opittavaa toisen seuraamusympäristön omaksumisen muodossa. Kiire näkyy käytännössä muun muassa siinä, ettei muista asioita samalla tavalla kuin aiemmin. Lisäksi suuri työmäärä ja kiire näkyvät vaikeutena noudattaa työaikoja. Ylityötunteja kertyy ja vapaa-aikaakin pitää käyttää työasioiden hoitoon ja niihin perehtymiseen.

H2: "Ei pysty kaikkea, että semmoisen huomaa, että mä olin tähän paperin ottanut, niin sitten tuli mieleen, että hei onko se lähettänytään niitä kysymyksiä. Että ei ollut mitään havaintoa tai muistikuvaa, että niin paljon on asioita, että ei muista samalla tavalla kuin aikaisemmin on muistanut, että mitä kaikkea on. ... Niin, ja juuri semmoinen, että tulee palaverista ja sulla on se paperinippu ja panet sen tuohon, niin milloin ehdit katsomaan sitä ja käymään ne loput läpi. Että ajattelemaan ei tahdo keretä."

H2: "No onko se nyt sitten huono puoli, että ei tässä nyt mitään työaikana ehdi tai vapaa-aikaa pitää käyttää myös aika paljon. Muistan sen että uran alkuaikoina ei mitään ongelmaa ollut kellokortin kanssa, pitää sitä hanskassa, mutta nyt on ollut tämän viikon projekti saada plussat 40 tunnin alle."

Suuri työmäärä nähtiin riskinä ajanhallinnalle sekä työssä jaksamiselle. Hyvät yritykset hallita ajankäyttöä ja pysyä työaikojen rajoissa kaatuvat viimeistään lomiin, joita on myös pidettävä aika ajoin. Kun pelivaraa ajankäytössä ei juurikaan ole, saa akuutti tilanne yhdessä yksikössä helposti aikaan sen, että jokin tärkeä asia jää huomioimatta toisaalla. Normaalin satunnaisvaihtelun työn kuormittavuudessa koettiin näkyvän ja tuntuva enemmän, kun kyseessä on yhdistelmäyksikkö.

H2: "Aika ei muutenkaan riitä ja sitten kun on aika paljon matkapäiviä, ihan semmoisia pakollisia, että kyllä varmaan viisi keskimäärin kuukaudessa, että seitsemän päivää vai kahdeksan päivää olen tässä kuussa ollut. Ja sitten pitäisi oma lomakin jossain pystyä pitämään. Ja sitten kun olet itse lomalla niin sitten menee kaikki sekaisin, siis oma ajanhallinta menee siinä kohtaa ihan vinksin vonksin, että vielä nämä matkapäivät pystyy jotenkin, mutta sitten ne omat lomat niin ne menee, että kun olet viikon pois niin sitten on tullut mitä kaikkea, pitää vastata sitä ja pitää vastata tätä ja semmoista ja tällaista."

H3: "Jos jommassa kummassa yksikössä on vaikka jotakin mikä vaatii erityisen paljon huomiota ja paneutumista jossakin tilanteessa niin se väistämättä voi

vähän viedä huomiota sieltä toisesta yksiköstä. Tai sitten jos kummassakin yksikössä samaan aikaan on jotakin merkittävää meneillä, mikä vaatii panostusta, niin sitten se voi olla vähän kuormittavaa. Että tällainen satunnaisvaihtelu tietenkin vähän kertaantuu siinä sitten kun on kaksi yksikköä.”

Haastatteluissa nousi esiin myös se, että kiire vaikeuttaa paneutumista asioihin ja voi olla, että henkilöstön näkökulmasta johtaja ei ehdi kunnolla paneutua mihinkään, ei myöskään henkilöstön asioihin. Kiire saattaa näkyä myös suhtautumisessa henkilöstön esittämiin tärkeisiin asioihin ja hankaloittaa kanssakäymistä henkilöstön kanssa

H4: ”Kyllä se on se ajankäytöllinen ongelma, se että mulla on paljon työntekijöitä jotka kokevat, että mä olen inhottavan kiireinen, mä en niin kuin pysty laskeutumaan mihinkään. ... Kun mulla on koko ajan vähän kiire itselläkin, niin mä tunnen sen kiireen ja jotenkin, että pitäisi taas olla kohta seuraavassa paikassa, niin mä olen oikeasti niin, että onko sun nyt ihan pakko puhua siinä, että mä en todellakaan yleensä ole että ”mitä sulle kuuluu”, että niihin keskusteluihin on tosi harvoin aikaa ja monet ihmiset kokevat, että mä en enää tiedä tarpeeksi heidän esimerkiksi työtehtäviinsä liittyvistä asioista.”

Suuri työmäärä ja se, ettei voi keskittyä kunnolla mihinkään tuo mukanaan myös sen, että asioita jää roikkumaan kun niihin ei ehdi heti kunnolla paneutua. Tämä taas vaikeuttaa muiden tekemää työtä. Kun asioita keraantyy, on olemassa vaara että työskentelyn fokus katoaa. Suuri työmäärä, yksiköistä ulospäin suuntautuminen ja matkustaminen yksiköiden välillä vie johtajaa aiempaa kauemmas päivittäisjohtamisesta, josta vastuu on yhä enemmän siirtynyt yksiköiden apulaisjohtajille. Johtajat eivät enää ole yhtä hyvin kuin ennen sisällä siinä, mitä yksiköissä tapahtuu ja laajemman näkökulman omaava johtaja ei ehkä henkilöstön näkökulmasta olekaan enää yhtä hyvä johtaja.

H4: ”Onhan siinä rehellisyyden nimissä myös semmoinen sekametelisopan vaara, että kun hämmennetään koko ajan vähäsen, niin sitten se hämmennys pyörii vaan ympyrää, että mihinkään ei oikein voida paneutua ja ehkä se semmoinen, ja juuri se että kun se johtaja ei kauheasti pysty keskittymään asioihin, kun sillä on hirveen monenlaisia asioita, niin se vaara että jää nyt sitten jotkut asiat lillumaan turhan pitkäksi aikaa ja haittaa työntekijöiden työtä.”

H5: ”Kyllä mä koen että se, kun se päivittäisjohtaminen siirtyy apulaisjohtajalle, että semmoinen niin kuin herkkä tuntuma siihen yksikön tilanteeseen niin asiakkaiden kuin sitten työntekijöidenkin näkökulmasta puuttuu.”

H5: "Tietysti voi ajatella niinkin että henkilöstön näkökulmasta se että johtajalla on laajempi näkökulma niin sekin voi näyttäytyä kielteisesti, että johtaja ei niin yksioikoisesti ajakaan oman yksikkönsä näkökulmasta asioita, mikä noin lyhyellä tähtäimellä voisi olla henkilökunnan toive, että nyt johtaja lyö nyrkkiä pöytään kokouksissa ja sanoo että meidän yksikköön on saatava sitä ja tätä ja tuota. Että tässä väistämättä joutuu katsomaan laajempaa kokonaisuutta niin se voi olla että ei ole niin hyvä yksikkönsä puolesta puhuja edes kuin mitä henkilöstö toivoisi."

Yhdistelmäjohtaminen koettiin laajaa osaamista ja asiantuntemusta vaativaksi tehtäväksi. Tietoja täytyy päivittää koko ajan ja ajan tasalla pysyminen ajankohtaisista asioista on tärkeää. Vaikka johtajan ydintehtäviksi nimettiin substanssiin ja sen kehittämiseen liittyvät asiat sekä suhteet esimerkiksi mediaan, joutuu johtaja edelleen huolehtimaan paljon muun muassa hallintoasioista. Aineistoa kerätessä aluekeskusvetoisten hallintotiimien perustaminen oli vielä varsin alkuvaiheessa. Asiat jotka koettiin kuuluvaksi ydintehtävän ulkopuolelle myös tuntuivat kuormittavan enemmän.

H2: "Koko ajan pitää opetella kaikkea ja tietää kaikesta ja lukea lehtiä ja aina olla tuntosarvet ulkona, että hei mitä, että jos on jotain, että hei pystytäänkö me käyttämään tätä jotenkin. Meidän alueen projekteista ja hankkeista ja kaikkia tällöisiä, niin aina pitää olla varuillaan, että tulisiko tässä meillekin."

H2: "Ei meinaa ehtiä ja jaksaa ja viitsiä ja kun ei näe että se [hallintoasiat] on mun ydintehtävä. Kun mun ydintehtävää on tämä substanssi ja kehittäminen ja yhteistyö ja verkostoyhteistyö ja media. Kaikki tällöinen substanssiin liittyvä."

Henkilöstön mukaan johtajan jatkuva kiire hankaloittaa asioihin perehtymistä molemmissa seuraamusympäristöissä. Johtajalle kasattuja vaatimuksia ja paineita hoitaa usean yksikön asioita ja henkilökuntaa kuvattiin valtaisiksi. Kun hoidettavia asioita on liikaa, jokin osa-alue kärsii väistämättä. Johtajan kiire ja stressi näkyi henkilöstölle ajoittain jopa siinä määrin, että johtajaa kohtaan esiintyi säälin tunteita.

Henkilöstön vastauksissa nousi esiin myös se, että vankilapuolen suuri asiamäärä syö aikaa yhdyskuntaseuraamustoimistoilta ja isompana yksikkönä vankilan kiireet vievät ajoittain johtajan ajan kokonaan. Yhdyskuntaseuraamustoimistossa johtajan kiire koettiin jopa loukkaavana, kun vankilan asioiden koettiin aina menevän ohi yhdyskuntaseuraamustoimiston asioista. Toisaalta myös vankilahenkilökunnan kokemukset olivat saman suuntaisia; yhdistelmäjohtajalla ei nähty olevan minkäänlaisia mahdollisuuksia tutustua riittävästi

laajaan vankilan toimintaan. Johtajan läsnäolo koettiin siis kaikissa yksiköissä suuresta työmäärästä ja jatkuvasta kiireestä johtuen liian vähäiseksi. Vastauksissa kuvattiin, että johtajaa nähdään lähes ainoastaan yhteisissä palavereissa tai muuten nopeasti ohimennen. Henkilöstön näkemyksen mukaan johtaminen yksiköissä ei voi toimia, jos johtajalla ei ole riittävästi aikaa hoitaa tehtäviään.

Kaikkien haastateltujen johtajien mielestä *yksiköiden välinen välimatka* ja *matkustaminen* ovat yhdistelmäjohtamisen huonoja puolia Matkustaessa tuhlaantuu työaikaa ja se on myös kuormittavaa. Kahden tai kolmen yksikön välillä sukkuloidessa saattaa kiireisimpinä aikoina jopa mennä sekaisin siinä, mitä on meneillään missäkin yksikössä. Tästä syystä johtajat pyrkivät keskittämään ajankäyttöään niin, että jatkuva edes takaisin liikkuminen olisi mahdollisimman vähäistä. Tästä huolimatta voi edelleen olla päivä, jolloin akuutit asiat vaativat liikkumista useassa yksikössä samankin päivän aikana.

H1: "Sitten se ajaminen niin se on se että ihmisten aikaa menee hirveästi autossa istumiseen, että se on sillä tavalla stressaavaa ja niin kuin mä olen, vähän ajanhaaskausta, olen sanonut."

H1: "Kun sä matkustat niiden kolmen välissä niin välillä tuntuu että mä en enää yhtään tiedä että mitä edellisellä... Sitten mä saatan miettiä kotona edellisenä iltana, että hei mikä päivä tänään on, mihin mä olen huomenna menossa. Ja sitten vielä jos on, kun ainahan on niitä kaiken maailman juttuja, oikeastaan joka pisteessä on aina jotain, niin sitten tuntuu että voi kauheaa mitä tästä tulee."

H4: "Yksi ihan oman henkilökohtaisen johtamistyön näkökulmasta niin pöllöintä on se että mä istun autossa, koska sillä aikaa mä en johda mitään, enkä mä tee mitään päätöksiä, enkä mä ehdi mitään, mulla jää kaikki sillä aikaa tekemättä. Ja sen takia mä olen todennut että parempi on sitten aina mennä ja olla sitten siellä, eikä koko ajan olla menossa."

Matkapäiviä kertyy paljon ja haastatellut johtajat kokivat jatkuvan liikkeellä ja liikennevälineissä olon paitsi aikaa vievänä myös konkreettisena työturvallisuusriskinä. Haastatteluissa nousi esiin myös kysymys siitä miten järkevää on käyttää vähäisiä resursseja siihen, että joku matkustaa eri yksiköiden välillä, eikä sen vuoksi pysty täysipainoisesti osallistumaan johtamiensa yksiköiden asioihin.

H1: "Kaikkien [yhdistelmäjohtajien] elämä on sitä matkustamista koko ajan. ... Että se on vähän työturvallisuusriskikin jo että koko ajan ajetaan vain johonkin suuntaan."

H5: "Mietin että onko se sitten järkevää käyttää resursseja sillä tavalla että joku kulkee tässä välissä ja on niin kuin jos nyt vähän liioitellaan niin pikkuisen pihalla molemmista yksiköistä. ... Että tietysti mietin että mikä se sitten on tällaisen johtajan antama hyöty yksiköille."

Matkustamisen ja sen aiheuttamien poissaolojen vaikutuksia koettiin lieventävän sen, että johtaja luottaa yksiköiden henkilöstön ja apulaisjohtajien tekemään työhön. Jos tämän asian suhteen ilmaantuisi yht'äkkiä ongelmia, olisi yhdistelmäjohtajan hankala toimia. Yksiköiden välisen välimatkan arveltiin vaikuttavan siihen, miten yhdistelmäjohtamiseen liittyvät ongelmat näkyvät ja koetaan.

H3: "Mä luulen että nämä huonot puolet voi korostua sitten niissä yksiköissä missä on kovin pitkä se välimatka."

Henkilöstön kokemukset yhdistelmäjohtajien jatkuvasta matkustamisesta olivat myös negatiivisia. Erityisesti pitkät välimatkat mainittiin huonona puolena. Yksi vastaajista oli sitä mieltä, että useamman laitoksen johtajuutta on käytännössä lähes mahdotonta hoitaa toimivalla tavalla.

Suurin osa (neljä viidestä) haastatelluista johtajista piti yhdistelmäjohtamisen huonona puolena *johtajan vähäistä läsnäolon mahdollisuutta* johtamissaan yksiköissä. Erityisesti niillä yhdistelmäjohtajilla, joilla on johdettavanaan kolme yksikköä, on läsnäolon määrä yksikköä kohden vähentynyt huomattavasti. Aikaisemman kokopäiväisen läsnäolon sijaan nyt voi olla paikalla yhtenä - kahtena päivänä viikossa, jonka lisäksi poissaoloja tulee virkamatkoista. Haastatellut johtajat pitivät läsnäoloa tärkeänä asiana johtamisen näkökulmasta ja tältä osin johtajat joutuvat elämään ristiriitaisessa tilanteessa; toisaalta koko ajan joutuu liikkumaan yksiköiden välillä ollakseen kaikissa läsnä, toisaalta samalla kuulee koko ajan, ettei ole koskaan paikalla.

H1: "Kun sitä läsnäoloa ei millään muuten saa kuin olemalla paikalla ja musta se fyysinen läsnäolo on se mikä on se minimi on se kerran viikossa. Huomaa että ne ihmiset pitää nähdä. Mä pidän tärkeänä sitä kyllä, mun mielestä sekin on sitten, että se on heillekin [henkilöstölle] kauhean tärkeää että on paikalla."

H2: "Eikä sekään kivaa ole kun tulet töihin ja sanotaan että ai säkin olet töissä, taikka tulee portilla mieleen että tehän tunnette mut vielä."

H3: "Kuitenkin on tärkeää että on läsnä kummassakin paikassa riittävän säännöllisesti koska sitten, läsnäolo sitten taas, se on ihan välttämätön edellytys sille että pystyy tekemään sitä tehtävää mistä saa palkkiansakin."

Haastateltujen johtajien mielestä muun muassa erilaiset oikeudenmukaisuuskysymykset, joita liittyy sekä vankeja että henkilökuntaa koskevaan päätöksentekoon ovat sellaisia, että niistä pitäisi olla aikaa ja tilaa puhua. Nykyisessä tilanteessa johtaja joutuu jättämään vähemmälle huomioille sellaisiakin asioita, joihin olisi ehkä syytä paneutua enemmänkin. Yhtenä näkökulmana nostettiin esiin myös se, että ihmisillä on oikeus omaan esimieheen ja esimerkiksi oikeus saada asiansa hoidettua sekä neuvoja ja apua työhönsä. Tätä johtajan vähäinen läsnäolo häiritsee.

H3: "Jos miettii sitä mikä se läsnäolon tai vaikka jatkuvan läsnäolon etu on niin sitten voisi olla koko ajan tässä tilanteessa mukana ja saada vielä kattavamman kokonaiskuvan siitä mitä kaikkea on vireillä ja tekeillä ja pystyisi aktiivisesti osallistumaan asioihin jotka ihan voisi kyllä kuulua toimenkuvaankin."

H4: "Se on se ajankäytöllinen ongelma ja se johtamisen kysymys, että miten johtaa kun et juurikaan ole läsnä."

Erityisesti vankilatyöhön nähtiin kuuluvan asioita, joihin kaivataan johtajaa tekemään muun muassa linjavetoja, vaikka varsinainen päätösvalta asiassa olisikin apulaisjohtajalla tai jollain muulla virkamiehellä. Haastatellut johtajat olivat saaneet henkilöstöltä palautetta vähentyneestä läsnäolostaan ja sen aiheuttamista ongelmista ja hidasteista työn tekemiselle. Vaikka johtajan vähäisempi läsnäolo tiedostetaan tähän johtamismalliin kuuluvaksi asiaksi, myös henkilöstön näkökulmaa ymmärretään. Yhdistelmäjohtamisen yksiköille antamia hyötyjä voi olla hankala löytää. Yksiköiden näkökulmasta nykyinen tilanne näyttäytyy lähinnä siinä, että johtaja on poissa enemmän kuin aikaisemmin.

H4: "Kyllähän vankilatyössä on vähän sellaista että joskus vaikka on lähiesimies, niin sitten sen jälkeen kuitenkin vielä toivotaan ja tarvitaankin joskus sitä johtajaa, joka ehkä vähän isommista linjoista ja vähän isommin puhuu."

H5: "Yhdyskuntaseuraamustoimistossa on ehkä enemmän totuttu tilanteeseen jo mutta vankilassa mitä henkilöstö tuo esille on se että johtaja ei ole paikalla

ja johtaja ei ole ottamassa kantaa tilanteisiin ja ratkaisemassa niitä vaan että on poissa, niin se tulee niin kuin tällöisenä negatiivisena esille ja ei vastaa työntekijöiden odotuksia.”

Henkilöstön vastauksissa johtajan aiempaa vähäisempi läsnäolo sai toiseksi eniten mainintoja johtajan kiireen ja suuren työmäärän jälkeen. Henkilöstön vastauksissa mainittiin, että johtaja on liian vähän paikalla tai ei ole paikalla ikinä silloin kun tarvitaan. Ongelmia päivittäiseen työhön aiheutui erityisesti tilanteissa, joissa johtajan ratkaisuvallan alainen asia pitäisi saada eteenpäin ja myös johtajan sijaisena toimiva apulaisjohtaja on samaan aikaan poissa. Aina ei ole myöskään selvää se, milloin apulaisjohtaja voi tehdä päätöksiä johtajan sijaisena. Yksi vastaajista kuvasi tilannetta niin, että johtajan jakaessa itseään fyysisesti eri paikkoihin, syntyy henkilöstölle tunne johtajan ja johtamisen jatkuvasta vajeesta, vaikka todellisuudessa johtaja ei varsinaisesti olekaan poissa.

Haastatteluissa nousi yhdistelmäjohtamisen huonona puolena esille myös se, etteivät johtajan *toimivallan rajat* ole selvät ja sen hankaloittaa johtamistyötä. Yhdistelmäjohtamisen toimiva organisointi yksiköissä vaatisi siirtymistä tiimimäiseen työskentelyyn. Tämä taas vaatisi muutoksia muun muassa yksiköiden henkilöstörakenteessa. Tällä hetkellä johtaja voi tehdä muutoksia esimerkiksi alaistensa työjärjestyksiin, mutta tehtävien palkkausta koskevista muutoksista päätetään aluekeskuksessa tai keskushallintoyksikössä. Haastatellut johtajat kokivat, että muutoksia saa tehdä ja odotetaankin tehtävän, mutta todelliset mahdollisuudet henkilöstön kannustamiseen puuttuvat.

H2: ”Kyllähän tämä organisointi nyt edellyttäisi sitä että tässä on erilaisia tiimin vetäjiä työpuolella ja kuntoutuspuolella, ja vähän valvontapuolellakin tarvitaan nyt vähän erilaisia tiimin vetäjiä, että tämä homma saadaan hanksaan ja että apulaisjohtajillakin on mielekäs toimenkuva ja hekin pystyvät tekemään sitä mitä heidän kuuluisi tehdä.”

Haastatteluissa nousi esiin aluekeskuksen ja johtajien välisen luottamuksen merkitys sekä toive selkeään toimintamallin rakentamista siihen mitä johtaja saa tehdä ja mitä ei. Päätösten odottaminen aluekeskuksesta on joskus aikaa vievää ja asioiden eteenpäin vieminen voi hidastua jos valtuutus puuttuu.

Yhdistelmäjohtamisen huonona puolena mainittiin myös *työn kuluttavuus*. Intensiivinen keskittyminen kahden eri seuraamusympäristön tilanteeseen koettiin toisaalta mielenkiintoiseksi ja mieleiseksi, mutta samalla rasittavaksi. Johtamisen ja toiminnan kehittämisen näkökulmasta haasteellista on myös se, että *kaikki virkamiehet eivät ole vielä täysin sisäistäneet ajatusta yhteisestä rikosseuraamusalasta*.

H3: "Tuntuu että kaikkien virkamiesten pään sisällä tämä ei vielä ole niin yhteistä ja on puolin ja toisin ihmisiä, jotka eivät voisi hyvin helposti kuvitella työskentelevänsä toisessa näistä ympäristössä."

Henkilöstön vastauksissa yhdistelmäjohtamisen huonoina puolina nostettiin esiin työnjakoon liittyvät kysymykset. Vankiloissa on vielä vallalla ajatus vahvasti johdetusta laitoksesta, jossa lähes kaikki asiat vaativat johtajan päätöksen. Tämä vie aikaa johtajalta ja hidastaa siten muiden yksiköiden asioiden hoitamista. Työtehtäviä seisoo, kun tietyt asiat on työjärjestyksessä määrätty johtajan tehtäväksi ja jos johtaja ei ole paikalla näitä päätöksiä tekemässä. Myös johtajan uupuminen nousi esiin henkilöstön vastauksissa joissa todettiin, että kukaan ei voi uupumatta vastata täysipäiväisesti kahdesta yksiköstä.

Haastatellut johtajat nostivat yhdistelmäjohtamisen *huonojen puolien vähentämisessä* tärkeimmiksi tarkasteltaviksi asioiksi yhteistyöhön, työnjakoon ja omaan ajanhallintaan liittyvät asiat. Yhdistelmäjohtamisen malliin on sisään rakennettu pakko tehdä tiivistä yhteistyötä yksiköiden apulaisjohtajien kanssa. Ilman toimivaa yhteistyötä apulaisjohtajien kanssa ei tehtävästä selviydy. Niissä yksiköissä joissa työtehtäviä oli delegoitu eteenpäin apulaisjohtajille oltiin siihen tyytyväisiä. Johtajien mukaan yksiköissä on hyviä apulaisjohtajia, jotka ovat olleet valmiita ottamaan itselleen lisää tehtäviä ja toisaalta joitakin tehtäviä oli siirretty edelleen rikosseuraamusesimiehille. Jatkossa yhtenä yhteistyön ja yhteisen näkemyksen kehittämisen keinona nähtiin muun muassa työnkierron mahdollisuuden hyödyntäminen.

H2: "Kun mä näen ettei tämä yhdistelmäjohtajalle ole mikään, kun tämä siis, ei se ollut mikään yksinjohtaja mikä pitäisi olla, että apulaisjohtajien kanssa yhdessä tätä hommaa hoidetaan."

Yksiköiden välisen yhteistyön kehittäminen ja edistäminen edelleen nähtiin tärkeänä asiana. Yhteistyön kehittämisessä korostettiin kuitenkin sitä, ettei kaikkea kannata pakonomaisesti tehdä yhdessä. Käytännön työssä kannattaa pysähtyä miettimään mitkä asiat ovat oikeasti sellaisia, joita yhteistyö yksiköiden välillä edistää ja mitkä asiat taas on syytä säilyttää yksiköiden omina. Esimerkiksi työyhteisöjen omilla työhyvinvointitoimilla ja -tapahtumilla on oma tärkeä merkityksensä. Kaikkea ei voi väkisin yhdistää ja on hyväksyttävä myös se, että vankilat ja yhdyskuntaseuraamustoimistot kuitenkin ovat erillisiä ja niissä on myös eri tehtäviä.

H4: "Semmoinen pakko yhdessä tekeminenkin on taas sitten ihan älytöntä, että se on kyllä tasapainoiltavaa oikeasti, että me ei myöskään hukata työaikaa jota

kaikilla on rajallisesti ja paljon tehtävää. Kyllä se riski tässä on ollut että hukkuu se juttu, että vaan sen takia kun on hienoa että tässä istuu nyt vankilan ja tässä istuu yhdyskuntaseuraamustoimiston työntekijä, että onpa hieno palaveri kun on tällainen, niin sen erottaminen että mikä on järkevää yhteistyötä ja mikä on yhteistyötä vaan riesaksi, niin sen erottaminen on ainakin yksi tärkeä asia.”

H5: ”Kyllä vuorovaikutuksen lisääminen yksiköiden välillä on joka tapauksessa järkevää, että oli se hallintomalli mikä hyvänsä niin tällaiset niin kuin, pitäisikö sanoa ihan että paikalliset yhteiset koulutukset ja yhteiset kokoontumiset ja asioiden käsittely, niin kyllähän se kehittää työtä puolin ja toisin, että yhdessä istutaan alas eikä tehdä vaan sen oman yksikön näkökulmasta. Yhteisiä näkökulmia on kuitenkin aika paljon niin että niitä kannattaa yhdessä käsitellä.”

Yhdistelmäjohtamisen huonoihin puoliin vaikuttamisessa nostettiin esiin myös näkökulman laajentaminen avovankila-yhdyskuntaseuraamustoimisto -akselilta rikosseuraamuskeskuksiin. Voisi olla jopa perusteltua, että johtajalla olisi vastuullaan vielä nykyistäkin suurempi kokonaisuus, jolloin olisi paremmin perusteltua myös se, että johtaja ei täysin tunne yksityiskohtia ja apulaisjohtajien vastuu yksiköistä olisi selkeämpi. Rikosseuraamuskeskus olisi myös esimerkiksi viranomaisyhteistyön näkökulmasta järkevä kokonaisuus, joka kattaisi kaikki seuraamusmuodot ja mahdollistaisi myös vankeusrangaistuksen tarkastelun yhtenäisenä jatkumona suljetusta laitoksesta avolaitoksen kautta ehdonalaisten vapauden valvontaan.

H5: ”Tämä on minusta vähän semmoinen puolittaistilanne ja jossa tulee semmoinen niin kuin huonon johtamisen olo helposti sitten itselle kun toisaalta pitäisi ja toisaalta ei pysty.”

Haastatteluissa nousi esiin näkemys, jonka mukaan koko rikosseuraamusalan organisaatiota tulisi vielä uudelleen tarkastella juuri rikosseuraamuskeskusten ja alueiden roolin suhteen; mikä on niiden merkitys kokonaisuuden kannalta ja millainen työnjako niiden välillä on ja tulisi olla? Tarvitaanko alueita nykymuodossaan vai ei ja pitäisikö rikosseuraamuskeskusten roolia vahvistaa? Haastateltujen johtajien mukaan rikosseuraamusalan hallintomalli kokonaisuudessaan voi vaatia tulevaisuudessa ajatuksen tai pari.

Kolme haastatelluista johtajista näki merkittävänä huonojen puolien vähentämisen keinona huomion kiinnittämisen omaan ajanhallintaan ja työtapoihin. Kalenteri pitäisi pystyä pitämään järjestyksessä ja itsekkyyttäkin tarvitaan siinä, ettei jatkuvasti tee ylitöitä. Satunnaisvaihtelujen aiheuttamia kuormituspiikkejä voi madaltaa sillä, että pyrkii olemaan

työtehtävissä mieluummin päivän edellä kuin päivän jäljessä. Kun pyrkii tekemään nopeammin pois alta kaiken sen mikä on tehtävissä, jää enemmän tilaa yllättäville äkillisille asioille.

H3: "Mä olen nyt yrittänyt ajatella niin, että sen sijaan että mä ikäviä, ns. ikäviä rutiiniasioita hoidan sitten joskus kun ne vielä ehtii hoitamaan niin mä mieluummin teen niin että mä aloitan sitten päiväni ikävillä pakollisilla ja se on osittain pitänytkin mutta olen ajatellut siinä vielä petrata."

Johtaja ei saa myöskään olla liian fanaattinen esimerkiksi yhteistyön vaatimisen suhteen. Vaikka prioriteettina voi olla se, että pyritään etsimään yhdistelmäyksiköissä yhteisiä työtehtäviä ja yhteisiä työn paikkoja, pitäisi myös osata antaa periksi. Työntekijöitä kuuntelemalla ja heihin luottamalla haastatellut johtajat kertoivat saavansa arvokasta tietoa siitä mitä kannatta tehdä yhdessä ja mitä välttämättä ei. Täytyy muistaa myös se, että yksiköissä on muutakin kehitettävää kuin yhteistyö ja työyhteisöä pitää kehittää muillakin keinoilla.

H4: "Sanotaan niin, että pitää olla aika herkkä juttu kun uskaltaa, että johtamisessa täytyy olla väylät auki sille että kuulee ja luottaa myös niin kuin tavallaan niihin työntekijöiltä tuleviin viesteihin siitä, että mitä pitää pystyä säilyttämään ennallaankin."

Ajanhallintaan vaikuttaa myös johtajan temperamentti, johon suoranaisesti ei voi vaikuttaa. Suuren työmäärän keskellä koettiin eduksi kyky tehdä nopeita päätöksiä. Kun esillä olevia asioita on paljon täytyy vain tarttua toimeen.

H4: "Ehkä pahinta tässä onkin sitten sen tyyppinen johtaja joka pohdiskelee pitkään ja haluaa todella miettiä näitä asioita, niin näitä asioita on nyt niin paljon, että jos mäkin alkaisin näitä kaikkia pohtimaan niin mä en ehtisi oikeastaan tehdä mitään ratkaisuja."

Henkilöstö nosti yhdistelmäjohtamisen huonojen puolien vähentämisessä tärkeimmiksi asioiksi vastuiden selkiyttämisen, henkilöstöresurssit ja niiden hyödyntämisen yksiköiden välillä sekä johtajien oman jaksamisen huomioimisen. Henkilöstön näkökulmasta johtajan toimenkuvaa ja roolia sekä työnjakoa pitäisi selkeyttää muun muassa tehostamalla tehtävien delegointia. Niissä vankiloissa joissa johtaja on tiukasti sidoksissa vankityöhön, kuten vankivastaanottoon ja vankeja koskevaan päätöksentekoon, pitäisi johtajalle järjestää enemmän aikaa johtaa laitoksen toimintaa ja osallistua henkilöstöhallintoon.

Henkilöstön mielestä johtajan mahdolliseen uupumiseen suuren työtaakan alla pitäisi kiinnittää huomiota. Kahden eri seuraamusympäristön hallinnoimisen nähtiin vievän johtajan voimat sekä näkyvän mahdollisuuksissa paneutua esillä oleviin asioihin. Myös yhdistelmäjohtajien omaa aktiivisuutta huonojen puolien minimoimisessa korostettiin; johtajan pitäisi kääntyä riittävän ajoissa sellaisen tahon puoleen, jolla on mahdollisuutta vaikuttaa asioiden kulkuun. Henkilöstö koki voivansa itse vaikuttaa huonoihin puoliin lähinnä ottamalla ongelmallisiksi kokemiaan asioita puheeksi ja huomioimalla johtajan aikataulut omien töiden aikatauluttamisessa.

6.7 Yhdistelmäjohtamisen mallin toimintaympäristöön ja tulevaisuuteen liittyvät mahdollisuudet ja niiden edistäminen

Toimintaympäristöllä tarkoitetaan tässä yhteydessä toiminta-aluetta, organisaatiota ja sen rakenteita, lainsäädäntöä, fyysistä toimintaympäristöä ja yhteistyökumppaneita. Yhdistelmäjohtamisen mallin toimintaympäristöön liittyvinä mahdollisuuksina nostettiin esiin yksiköiden väliseen yhteistyöhön ja yhteisiin resursseihin, yhteisiin yhteistyökumppaneihin, ajattelu- ja toimintatapojen yhtenäistymiseen sekä hallintomallin kehittämiseen liittyvät mahdollisuudet (Taulukko 3).

<u>Mahdollisuudet / Johtajat</u>	<u>Mahdollisuudet / Henkilöstö</u>
<ul style="list-style-type: none"> - Yhteiset yhteistyökumppanit (5/5) - Hallinnon kehittäminen edelleen (4/5) - Ajattelu- ja toimintatapojen yhtenäistymisen (3/5) - Vankilan ja yks:n yhteistyön kehittäminen ja resurssien yhteiskäyttö (2/5) 	<ul style="list-style-type: none"> - Vankilan ja yks:n yhteistyön kehittäminen ja resurssien yhteiskäyttö (3/10) - Yhteiset yhteistyökumppanit (2/10)

Taulukko 3: Yhdistelmäjohtamisen mallin toimintaympäristöön ja tulevaisuuteen liittyvät mahdollisuudet johtajien ja henkilöstön näkemänä

Kaikki haastatellut johtajat näkivät yhdistelmäjohtamisen mallin toimintaympäristöön ja tulevaisuuteen liittyvänä mahdollisuutena vankiloiden ja yhdyskuntaseuraamustoimistojen *yhteiset yhteistyökumppanit* ja heidän kanssaan tehtävän yhteistyön kehittämisen. Yhteinen johtaja helpottaa verkostoissa toimimista nykyisissä haasteissa. Esimerkiksi valvottujen koevapauksien määrän lisääminen ja valvontarangaistukset edellyttävät muun muassa kuntien ja järjestöjen saamista tehokkaammin mukaan niiden toteuttamiseen. Verkostoissa toimimisen kautta voikin löytyä paljon tehokkuutta ja mahdollisuuksia kun yhdistelmäjohtaja voi kerralla pitää esillä molempien seuraamusympäristöjen näkökulmaa sekä tuoda esiin rikosseuraamusalan työn yhteiskunnallista merkitystä.

H2: "Kyllä mä näen että tämä että on sama johtaja molemmissa niin varmaan helpottaa tätä verkostoja ja näitä hommia. ... Se vaatii meiltä aika paljon että me saadaan nämä kunnat ja järjestöt ja kaikki muut toimijat toimimaan tässä ja kunnat rahoittamaan tätä hommaa. Niin ei se ole tuosta vaan, eikä se ole vaan sitä että keskustellaan niiden sosiaalijohtajien ja sosiaalityöntekijöiden kanssa kun täytyy myös olla esillä lehdistössä, pitää tätä asiaa julkisuudessa, että nämä asiat ei ole vain vankilan ja yhdyskuntaseuraamustoimiston asioita kun nämä ovat osa kokonaisturvallisuuden hallintaa."

Vankiloiden ja yhdyskuntaseuraamustoimistojen asiakaskunta näyttäytyy yhteistyökumppaneille pitkälti samana, joten yhteistyökumppaneilta on saatu hyvää palautetta toiminnan yhtenäistämisestä ja järjeistämistä tältä osin. Kyse on joidenkin yhteistyökumppaneiden kohdalla myös ajan säättämisestä; ennen samoja asioita käsiteltiin kahdessa erillisessä palaverissa kun kummankin seuraamusympäristön edustajat järjestivät asioita vain omista näkökulmistaan. Nyt selvittää yhdellä kokoontumisella.

H4: "Jos mä ajattelen niin yhteistyökumppaneiden on ollut hirveän helppo niellä meidät yhtenä samana yksikkönä, että ne ei ole kakistelleet, että mitä te nyt olette, vaan ne on että niin tietenkin kun te hoidatte kaikki näitä tällaisia kriminaaleja. ... Ja mä luulen että yhteistyökumppaneille monille niin suoraan on, nyt ne nyökyttelee että näinhän pitääkin olla, että he on varmaan joskus ajatelleet että vähän kummallista sakkia että ne tulee siitä samasta kaupungista ensin tuosta toimistosta neuvottelemaan tätä ja sitten toinen ihminen tulee neuvottelemaan ihan saman kuuloista asiaa, mutta se on vaan eri toimistosta nyt tänään."

Haastatellut johtajat näkivät yhteistyön kehittämisen paikkoja sekä yksiköiden välillä että yhteistyökumppaneiden kanssa myös siinä kontrollissa ja tuessa, jota annetaan ns. ulkopuolella oleville rangaistusta suorittaville heidän toiminta- ja asuinpaikoillaan. Tällaisia ryhmiä ovat muun muassa valvontarangaistukseen tuomitut, yhdyskuntapalvelun suorittajat ja koevapaudessa olevat.

H3: "Siinä näiden ulkopuolisten toimintojen tukemisen, kontrolloinnin ynnä muun hallinnoinnin osalta niin siinä on yhteistyön kehittämisen mahdollisuuksia."

Haastatellut johtajat pohdiskelivat toimintaympäristöön liittyviä mahdollisuuksia myös rikosseuraamuskeskusten näkökulmasta. Viranomaisyhteistyön kannalta pidettiin järkevänä,

että myös suljettu vankila olisi tiiviisti mukana yhteistyössä siviilitoimijoiden kanssa. Vaikka tavoitteena onkin, että suurin osa vangeista vapautuisi avoimempien yksiköiden kautta, ollaan siitä todellisuudessa vielä aika kaukana.

H5: "Että kyllä on järkevää tämä että suljettukin vankila on yhteistyössä tämän siviiliyhteiskunnan ja ympäristön kanssa, että semmoinen verkostoyhteistyö, että sen mä kyllä näen että se olisi hirveän tärkeää tehdä sitä yhdessä."

Avovankila - yhdyskuntaseuraamustoimisto -akseli nähtiin esimerkiksi Länsi-Suomen rikosseuraamusalueella liian suppeaksi näkökulmaksi yhteistyön kehittämisen kentässä. Tällä hetkellä esimerkiksi vapautuvan vangin asioissa voi todellisuudessa näiden kahden yksikön sijaan olla mukana viisi eri toimijaa (suljettu vankila, avovankila, yhdyskuntaseuraamustoimisto, tukipartio ja vapauteen valmentamispalvelu) joiden pitäisi kehittää sekä keskinäistä yhteistyötään että suhdetta ulkopuolisiin yhteistyökumppaneihin.

Henkilöstön vastauksissa mahdollisuutena nähtiin toimintojen kehittäminen yhteistyössä. Tämän toivottiin tulevaisuudessa näkyvän erityisesti yhteistyön helpottumisena kuntatasolla. Vankien kannalta yhteistyön helpottuminen tarkoittaisi parempia mahdollisuuksia siirtyä tuetusti takaisin yhteiskuntaan. Myös henkilöstö näki järkevänä mahdollisuutena olemassa olevien erillisten yhteistyökumppanuuksien yhdistämisen. Tässä yhdistelmäjohtajan rooli yhteistyön edistäjänä nähtiin merkittävänä. Yhteinen johtaja voi luoda kuvaa yhtenäisestä rikosseuraamusalan organisaatiosta ja kontaktit eri yhteistyötahoihin on helpompia luoda yhden toimijan taholta kuin että samaa asiaa ajettaisiin kahdesta eri suunnasta käsin.

Yksiköiden välisen yhteistyön kehittämisen ja resurssien yhteiskäytön edistämisen mahdollisuudet nosti esille kaksi haastatelluista johtajista. Yhteistyön kehittämisessä on huomioitava myös se, että on olemassa asioita jotka ovat niin erillisiä, ettei niihin kannata tuhlata toisen yksikön resursseja. Toisaalta kuitenkin monella foorumilla yksiköiden työskentelyn hallittu limittäminen voi saada aikaan aidon yhteistyön käytäntöjä ja mahdollisuuksia sekä luoda uusia ideoita. Yksi haastatelluista johtajista näki yksiköiden välisen yhteistyön kehittämisen olennaisimpana asiana. Kun samojen asioiden parissa työskentelee useita toimijoita täytyy yhteistyön hiomiseen, roolien rakentamiseen ja joustavan tiedonkulun kehittämiseen panostaa.

H5: "Kun ajattelee vaikka sitten koevapauteen valmistautumista sen valmisteluun ja sitten sen valvontaa ja tukemista ja samaten valvontarangaistusta, niin molemmissa on hyvin saman tyyppisiä kysymyksiä ja siinä tosiaan on sitten se tukipartio vielä olennaisena osana sitten näiden yhdyskuntaseuraamustoimisto-

jen ja vankiloiden lisäksi, niin jotenkin tämän kuvion rakentaminen on musta meille semmoinen toimintaympäristön kehittämishaaste.”

Henkilöstön vastauksissa yksiköiden välisen yhteistyön ja resurssien yhteiskäytön kehittäminen sai eniten mainintoja kysyttäessä toimintaympäristöön liittyvistä mahdollisuuksista. Vaikka yhteistyötä on tähänkin asti tehty, nähtiin siinä edelleen kehittämisen varaa muun muassa vangin vapauttamisvaiheen osalta. Yhdistelmäjohtajan rooli nähtiin merkittävänä yhteistyön edistämisessä. Yhdistelmäjohtajilla nähtiin olevan ainutlaatuinen tilaisuus johtaa erilaista osaamista yhteen. Yhteisten olemassa olevien tila- ja henkilöstöresurssien tehokkaampi yhdistäminen voimavaraksi nähtiin myös mahdollisuutena kun taloudelliset resurssit ovat koko ajan vähentyneet yhteiskunnan säästötavoitteiden myötä. Henkilöstö näki mahdollisuuksia myös uusien toimintojen (kuten valvontarangaistuksen) yhteistoiminnallisten alueiden kehittämisessä.

Haastateltujen johtajien mukaan yksi merkittävä yhdistelmäjohtamisen toimintaympäristöön ja tulevaisuuteen liittyvänä mahdollisuus liittyy hallinnon kehittämiseen edelleen. Hallinnon tiimien perustaminen aluekeskuksen alaisuuteen nähtiin tervetulleena ja hallintoasioiden käsittelyn ammattitaitoa lisäävänä asiana. Sen myötä hallinnon tiimeissä työskentelevät virkamiehet saavat tukea työlleen uudella tavalla. Alueorganisaatiossa toimimiseen suhtauduttiin kahdella tavalla; toisaalta alueorganisaatio nähtiin hyvänä, mutta edelleen kehittämistä vaativana asiana, toisaalta sitä ei pidetty hyvänä, koska alueiden rooli on jäänyt liian epäselväksi. Muun muassa aluekeskuksen virkamiesten roolien selkeyttämistä suhteessa laitoksiin kaivattiin.

H2: ”Alueella on kahdenlainen rooli, että toisaalta ne ohjaa ja on meidän esimiehiä, johtajan esimiehiä, ja sitten toisaalta silloin kun alue ottaa nuo palvelut hoitaakseen, niin ne on oikeasti niin kuin mun työntekijöitä myös.”

Hallinnonalan tasolla kaivattiin myös yhdentymistä esimerkiksi työaikakäytäntöjen ja virkaehtosopimuksien osalta. Tällä hetkellä yhdyskuntaseuraamustoimistojen ja vankiloiden erilaiset järjestelmät hankaloittavat esimerkiksi työnkierron toteuttamista. Erityisesti rikosseuraamustyöntekijä - vartija - ohjaaja -akselille kaivattiin selkiyttä nimikkeiden ja vaativuustasojen osalta. Edelleen voi ja pitää olla virkamiehiä jotka tekevät vain vankilatyötä tai vain yhdyskuntaseuraamustyötä, mutta pitäisi löytyä myös alue jolla voi liikkua helposti eri tehtävään myös yksiköiden välillä menettämättä esimerkiksi palkkaetuksiaan. Myös esimiesportaaseen kaivattiin nimikkeiden ja vaativuustasojen kohdentamista, joka edesauttaisi liikkumista yksiköiden välillä ja siten yhdentymistä.

H4: "Meillä on aika lailla hajanainen vielä, että meillä on hyvin vankilavirkanimikkeet ja vankilan myös vaativuustasot. Sitten taas yhdyskuntaseuraamuspuolella on ihan omat nimikkeet ja ihan omat vaativuustasot. ... Että ne vaativuustasot pitäisi saada tasan, tasattua. Siinä jotkut on ehkä voittajia ja toiset vähän ehkä joutuu menettäjiin, mutta viime kädessä se palvelisi sitä työn vaihtelevuutta ja muuta."

Haastatteluissa mainittiin hallinnon kehittämisen mahdollisuuksien yhteydessä myös se, että nykyistä vahvempi siirtyminen rikosseuraamuskeskus -ajatteluun voisi olla perusteltua. Yhdistelmäyksiköiden hallinnon kehittämisen näkökulmasta mainittiin esimerkiksi johtoryhmä- ja yhteistoimintatyöskentelyn limittäminen nykyistä enemmän. Samoin asiakas- ja vankityöskentelyn limittymisessä nykyistä paremmin nähtiin mahdollisuuksia.

Haastatelluista johtajista kolme nosti toimintaympäristöön liittyvien mahdollisuuksien kohdalla esiin vankilan ja yhdyskuntaseuraamustoimistojen *ajattelu- ja toimintatapojen yhtenäistymisen*. Vaikka ajattelutapojen yhdentymistä nähtiin jo tapahtuneen, sitä kaivattiin myös lisää. Vankilayksiköissä uudet yhteistyökuviot yhdyskuntaseuraamustoimistojen kanssa ovat avartaneet henkilökunnan ajattelua. Vankiloissa on esimerkiksi alettu yhä enemmän ymmärtää sitä, että on paljon rikoksista tuomittuja henkilöitä, jotka eivät koskaan tule vankilaan. Yhteistyö yhdistelmäyksiköissä on tuonut näkyvämmäksi rikosseuraamusten avoimemman puolen.

H4: "Kyllä vankilassa helposti vähän unohtaa, että on olemassa joitain muitakin tapoja kuin sulkea ihmisiä vankilaan. Että kuitenkin vankilaväki tapaa vankeja sitten, niin kyllä se on sillä lailla muistuttanut tästä avoimemmasta täytöntöönpanosta se, että ollaan saman katon alla ja se että johtaja puhuu ihan tasaveroisesti näistä asioista."

Toimintatapojen osalta mahdollisuuksia nähtiin muun muassa vapauttamis- ja valvontasuunnitelmien nykyistä tehokkaammassa yhteensovittamisessa. Käytännön työ voitaisiin yhdistelmäyksikössä organisoida vielä sujuvammaksi niin, että rangaistusajan suunnitelma ja vapauttamissuunnitelma sekä valvontasuunnitelma muodostaisivat vielä selkeämmin yhden yhtenäisen kokonaisuuden myös tavoitteiden asettelu osalta. Tällä hetkellä yhdyskuntaseuraamustyössä tavoitteena voi olla esimerkiksi yhdyskuntapalvelun suorittaminen, joka taas voi vankilan näkökulmasta vaikuttaa tavoitteena hiukan absurdilta.

H3: "Tavallaan että jos miettii esimerkiksi kehittämisalueena, niin hyvin johdonmukaisesti kummallakin, kummassakin tapauksessa, tämä tavoitteen asette-

lun kiintopiste olisi siellä horisontissa vapautumisen jälkeen tai seuraamisen suorittamisen jälkeen ja tavallaan mietittäisiin sitä enemmän.”

Yhtenäisemmät ajattelu- ja toimintatavat edistäisivät rikosseuraamusalan yhtenäisyyttä myös suhteessa asiakasnäkökulmaan. Asiakasnäkökulmasta on joskus saattanut näyttää siltä, että vankila ja yhdyskuntaseuraamuspuoli eivät oikein edes tiedä toisistaan. Tulevaisuudessa yhdistelmäyksiköiden työn kehittämisessä voisi toimintaympäristön näkökulmasta olla tavoitteena myös se, että rikosseuraamustyön kenttä olisi myös asiakkaan näkökulmasta mahdollisimman yhtenäinen.

H3: ”Asiakas näkisi että tässä on sama viranomainen kysymyksessä ja viranomainen jolla on sama tavoite ja päämäärä ja toimii johdonmukaisesti ja yhtenäisesti. Se on semmoinen yksi juttu minkä sisällä voisi asiaa kehittää.”

Haastatellut johtajat pitivät *toimintaympäristöön liittyvien mahdollisuuksien edistämässä* tärkeimpinä asioina tiedon jakamista sekä johtajan roolia yhteistyön edistäjänä. Johtajat näkivät mahdollisuuksien toteutumisen ensisijaisesti ihmisten kautta, kun henkilöstö innostuu tekemään uusia asioita ja tekemään yhdessä. Itse kunkin täytyy puhua asioista ja siten edistää yhteistyötä ja yhteisen ajattelumallin syntymistä, vaikka viime kädessä vastuu yksiköiden yhteistyöhön edistämisestä on johtajilla. Yhdistelmäjohtajan tehtävänä pidettiin asioihin myötävaikuttamista ja edistämistä siten, että yhteisiä kontaktipintoja yksiköiden välillä löytyisi. Tässäkin asiassa johtaminen koettiin paljon työn tekemisen ja työntekijöiden edellytyksistä huolehtimisena, tukemisena, rohkaisemisena ja mahdolliseksi tekemisenä. Johtamistyöskentelyä ohjaavia asioita ovat toisaalta lainsäädäntö ja toisaalta rikosseuraamusalan strategia, jotka nekin tavallaan rohkaisevat yhteisen työn edistämiseen.

H3: ”Mä luulen että ne oikeat yhdessä tekemisen mallit syntyy pikemminkin työtä tehdessä kuin sitten pelkästään kirjoituspöydän ääressä. Ja sitten niiden ihmisten jotka tekee vaikka lähityötä niin sieltä voisi kun tietyllä tavalla on vielä selkeämpi käsitys siitä asiakastyön, lähityön tarpeesta ja todellisuudesta niin sieltä voi löytyä loistavia innovaatioita.”

H4: ”Mä ajattelen että mun tehtävä on nyt tällä erää edelleen luotsata tätä, näitä yksiköitä sulavaan yhteistyöhön.”

Sen lisäksi, että johtaminen yksiköiden tasolla on merkityksellisessä roolissa tarvitaan myös alueellista ja valtakunnallista johtamista, jotta asioita saadaan kehitettyä haluttuun suuntaan. Valtakunnallisten linjausten ja tiedottamisen kautta voitaisiin helpottaa tuen saamista ja edistää myös muiden viranomaisten kuten kuntien vastuunottoa. Yhtenä

käytännön toimenpiteenä mahdollisuuksien edistämiseksi nähtiin myös työnkierron ja henkilövaihdon käyttö nykyistä laajemmin. Niiden avulla voitaisiin edesauttaa henkilöstön työssä jaksamista kun halukkaat voisivat välillä työskennellä myös erilaisissa tehtävissä.

Henkilöstön mielestä yhdistelmäjohtajan rooli on keskeinen asioiden viemisessä eteenpäin sekä henkilökunnan keskuuteen. Yhdistelmäjohtajilla nähtiin olevan tilaisuus tuoda myös yhteiskunnalliseen keskusteluun enemmän tietoa rikosseuraamusalalla tehtävästä työstä ja sen merkityksestä. Henkilöstön mielestä esimerkiksi kuntien toimijoille pitäisikin nykyistä enemmän ja kattavammin järjestää tiedotustilaisuuksia koskien muun muassa vapauteen valmentamista ja koevapauksia. Myös lainsäädännöllisiä muutoksia mahdollisuuksien edistämiseksi pidettiin mahdollisina, vaikkakin ne ymmärrettiin omiksi aikaa vieviksi prosesseikseen. Myös aluekeskusjohtoisen työryhmän perustamista asioiden eteenpäin viemiseksi ehdotettiin.

6.8 Yhdistelmäjohtamisen mallin toimintaympäristöön ja tulevaisuuteen liittyvät uhat ja niiden torjuminen

Haastatellut johtajat nimesivät yhdistelmäjohtamisen toimintaympäristöön liittyviksi uhkiksi yhteiskunnalliset muutokset, työn kuormittavuuden sekä vaikutusmahdollisuuksien puutteen omassa organisaatiossa. Henkilöstön vastauksissa uhkiksi nimettiin johtajan vähäinen läsnäolo ja etääntyminen, työn kuormittavuus sekä yhdistelmäjohtajuuden purkaminen ja uusi organisaatiomalli (Taulukko 4).

<u>Uhkat / Johtajat</u>	<u>Uhkat / Henkilöstö</u>
<ul style="list-style-type: none"> - Yhteiskunnalliset muutokset (3/5) - Työn kuormittavuus (2/5) - Vaikutusmahdollisuuksien puute omassa organisaatiossa (1/5) 	<ul style="list-style-type: none"> - Johtajan vähäinen läsnäolo ja etääntyminen (3/10) - Työn kuormittavuus (2/10) - Yhdistelmäjohtajuuden purkaminen toimimattomuuden tai uuden organisaatiomallin vuoksi (1/10) - Jälleen uusi organisaatiomalli (1/10)

Taulukko 4: Yhdistelmäjohtamisen mallin toimintaympäristöön ja tulevaisuuteen liittyvät uhat johtajien ja henkilöstön näkemänä

Haastatelluista johtajista kolme viidestä mainitsi yhdistelmäjohtamisen toimintaympäristöön ja tulevaisuuteen liittyvänä uhkana *yhteiskunnalliset muutokset*. Yhteiskunnan arvojen koventuminen ja kriminaalipolitiikan muutoksiin johtavat poliittiset muutokset nähtiin

toteutuessaan rikosseuraamusalaan vaikuttaviksi asioiksi. Esimerkiksi vaatimukset ankarammista rangaistuksista ja vähemmän avoimista seuraamuksista voisivat vaikuttaa dramaattisestikin siihen, mitä nyt ollaan tehty ja tekemässä.

H2: "Kauanko sitä pysytään että vapaampaan ja avoimempaan ja sitten jos tämä muuttuu jotenkin, eikä sen tarvitse kuin ihan vähän muuttua, niin meidän ongelmat ovat sitten aikamoisia joka paikassa, että kun se heijastuu sitten heti tuonne siviilitoimijoihin, että ne ei ole enää senkään vertaa halukkaita kuin nyt."

Yhteiskunnan eriarvoistumisen jatkumisessa nähtiin myös omat riskinsä rikosseuraamusalan kannalta. Syrjäytymiseen liittyvien ongelmien ja yhteiskunnan laitamille jäävien ihmisten määrän kasvu ja huono-osaistuminen entisestään vaikuttaisivat työmäärää lisäävästi. Samalla asiakaskunnan ongelmat todennäköisesti monimutkaistuisivat entisestään. Jos yhteiskunnan taloustilanne huononee edelleen, tulee työn tekemisestä rikosseuraamusalalla entistä hankalampaa.

H4: "Jos valtion talous on sitä luokkaa että me haluamme koko ajan vain ka-ventaa julkista taloutta, keventää julkisia palveluita ja kustannuksia, niin kyl-lähän rikosseuraamusala ei ole helppo ala loputtomiin kevennyksiin. Että tämä on kuitenkin ihmisten kanssa tehtävää työtä ja tästä ei loputtomiin voi ohentaa ilman että se näkyy sitten ihan selvästi."

Uhkia nähtiin myös suhteessa asiakkaiden saamiin palveluihin sekä rikosseuraamusalan omiin resursseihin. Jos kuntien taloustilanne pysyy edelleen vaikeana se voi vaikeuttaa koko palvelujärjestelmän toimintaa ja silloin myös palveluiden saaminen rikosseuraamusasiakkaille voi vaikeutua. Rikosseuraamusalan omien resurssien heikkenemiseen taas liittyy uhka siitä, miten pitkään alalla pystytään ylläpitämään työn laatua.

H5: "Kyllä mä siinä näen sitten sen toimintaympäristön uhkan, että he [kunnat] ovat ihan samassa kurimuksessa voi sanoa kuin mekin, että jos palveluja aina jossain määrin joudutaan karsimaan, priorisoimaan ja kohdistamaan ja miten meidän asiakkaiden siinä käy. Että se on se suurin uhka mun mielestä."

H5: "Kuinka me pystytään laadukasta työtä tekemään, että se on varmasti mei-dän kaikkien yksiköiden pulma, että joudutaanko me heikentämään työn tasoa jotta saadaan kaikkea sitten jotenkin hoidettua. Vai miten me onnistutaan se priorisoimaan."

Työn kuormittavuus nousi yhdistelmäjohtamisen toimintaympäristöön ja tulevaisuuteen liittyvänä uhkana esille sekä johtajien haastatteluissa että henkilöstön vastauksissa. Haastatelluista johtajista kaksi koki työn kuormittavuuden ja väsymisen uhkaksi. Rikosseuraamusalan yleisenä ongelmana ja osaltaan työn kuormittavuutta lisäävänä asiana nähtiin tiedon jakamisen ja tuen puute. Hyviä ideoita ja ratkaisuja ei ole tapana jakaa esimerkiksi johtaja kollegoiden kesken, vaan jokaisen on keksittävä itse ratkaisut ongelmiin, jotka usein kuitenkin ovat samoja eri yksiköissä.

H1: "Eihän semmoista yhteistyötä ole kauheasti, yleensäkin vankila-alalla ei ole kauheasti semmoista, että jokaisen täytyy keksiä se pyörä aina itse ja se on musta kauhean surullista."

Työn normaalia suurempi kuormittavuus saattaa aiheuttaa myös sen, että yhdistelmäjohtajien vaihtuvuus voi jossakin vaiheessa olla normaalia johtajien vaihtuvuutta nopeampaa. Yhtenä näkökulmana tähän nousi esiin myös se, että nykyisistä yhdistelmäjohtajista suurin osa on ohjautunut tehtävänsä muutoin kuin varsinaisesti hakeutumalla yhdistelmäjohtajaksi. Jos tässä tilanteessa toinen seuraamusympäristö koetaan vähemmän omaksi tai vieraaksi eikä siihen pysty paneutumaan kunnolla, se voi kuormittaa normaalia enemmän. Samoin jos jokin yhden johtajan vastuulla olevista yksiköistä kuormittaa johtajaa enemmän kuin muut vaatien paljon aikaa ja panostusta, voi jokin muu yksikkö jäädä liian vähälle huomiolle ja se mitä siitä seuraa yksikköihin ja johtajan jaksamiseen, on pieni uhka.

H3: "Tämä on vähän marginaalinen kysymys tässä ehkä, mutta tällainen riski että tämä on vähän kuluttavampi homma, niin tämä yhdistelmäjohtajien kiertonopeus voi jossakin vaiheessa olla semmoinen ongelma, että joillekin tämä sopii varmaan erittäin hyvin ja joillekin erittäin kohtalaisesti, että se on yksi semmoinen mitä voisi miettiä."

Henkilöstön näkemyksen mukaan vaatimukset ja paineet yhdistelmäjohtamisen eri osaluilla tulevat kasvamaan entisestään, kuten koko rikosseuraamusalalla. Esimerkiksi henkilöstöresursseista säästäminen kuormittaa varmasti enemmän useasta yksiköstä vastaavia johtajia kuin yhden yksikön johtajia. Kahden tai kolmen yksikön johtaminen ja jatkuva paikasta toiseen liikkuminen koettiin henkilöstön vastauksissa liian isoksi kokonaisuudeksi kenen tahansa jaksamiselle. Uhkana nähtiin yhdistelmäjohtajan väsyminen ja sairastuminen.

Henkilöstön vastauksissa eniten mainintoja yhdistelmäjohtamisen toimintaympäristöön liittyvänä uhkana sai *johtajan vähäinen läsnäolo yksiköissä* ja siten *etääntyminen*. Kahden tai kolmen laitoksen johtamisen sysääminen yhden ihmisen harteille nähtiin huonona asiana,

vaikka samasta organisaatiosta onkin kyse. Yhden ihmisen ajan jakaminen kahteen tai useampaan paikkaan koettiin pitkällä aikavälillä mahdottomaksi vaatimukseksi.

Kun johtajalla ei ole ajan puutteen vuoksi aikaa perehtyä riittävästi kummankaan seuraamusympäristön toimintaan, voi siitä seurata etääntyminen kaikista työympäristöistä. Ajan myötä voi käydä niin, ettei johtaja ole enää perillä kummankaan seuraamusympäristön asioista siinä määrin kuin se olisi tarpeellista, että johtamistyönsä voisi hoitaa hyvin. Johtajan poissaolo mahdollistaa yksiköissä myös ristiriitojen jatkumisen ja epävirallisen vallankäytön, kun ylimmän johdon rooli jää heikoksi.

Haastatelluista johtajista yksi mainitsi, että yhdistelmäjohtamisen toimintaympäristöön ja tulevaisuuteen liittyvä uhka voi olla myös riittävien *vaikutusmahdollisuuksien puuttuminen omassa organisaatiossa*. Toisaalta johtajilta vaaditaan toiminnan ja organisaatiomallin kehittämistä, mutta käytännössä sitä ei kuitenkaan pysty tekemään. Yhdistelmäjohtamisen mallin toimivaksi saaminen edellyttäisi yksiköissä muutoksia johtajan toimenkuvassa sekä sen lähialueilla niin, että vastuualueet voitaisiin jakaa selkeästi ja toimia tiimimaisesti yhteistyössä. Johtajalla pitäisi olla nykyistä enemmän valtuuksia esimerkiksi muuttaa yksiköiden esimiesrakennetta. Muutoin tilannetta voi olla hankala pitää hallinnassa. Kokemus riittävien valtuuksien puuttumisesta on merkittävä asia työssä jaksamisen kannalta.

Henkilöstön vastauksissa yhdistelmäjohtamisen toimintaympäristöön ja tulevaisuuteen liittyvinä uhkina mainittiin myös mahdollinen *yhdistelmäjohtajuuden purkaminen* joko sen toimimattomuuden tai uusien organisaatiomuutoksien myötä sekä taas *uuteen organisaatiomallin siirtyminen*. Valtion hallinnon tiukkojen säästötavoitteiden nähtiin sinänsä tukevan yhdistelmäjohtajuuden ylläpitämistä. Lähivuosina on kuitenkin mahdollista havaita yhdistelmäjohtamisen hyvät ja huonot puolet ja mikäli huonot puolet todetaan merkittävästi suuremmiksi, voi seurauksena olla järjestelmän uudelleen arviointi ja purkaminen.

Haastatellut johtajat pitivät tärkeimpinä asioina *uhkien torjumisessa* riittävän tuen järjestämistä johtajille, rohkeaa tarttumista omien yksiköiden työjärjestyksiin, myönteisen julkisuuden merkitystä sekä yhdessä tekemistä. Haastatellut yhdistelmäjohtajat kaipaivat tukea työlleen niin omilta esimiehiltään kuin kollegoilta ja henkilöstöltäkin. Yhdistelmäjohtajien säännöllisten keskinäisten tapaamisten organisoiminen koettiin tärkeäksi muutoinkin kuin keskushallintoyksikön järjestäminä tai johtoryhmien yhteydessä. Aluejohtajan ja kehittämispäälliköiden osallistumista ja tukea kaivattiin. Yhdistelmäjohtajilta koettiin puuttuvan yhteisö, joka tukisi työn tekemisessä. Myös alaistaitojen kertaaminen voisi joskus olla paikallaan. Johtajien syyttäminen ja haukkuminen on usein helppoa, mutta miten moni työntekijä on miettinyt omaa työn tekemisen ja työssä olemisen tapaansa; miten teen työni ja miten kohtelen työtovereitani.

Yhtenä konkreettisenä toimena uhkien torjumisessa nostettiin esille rohkea tarttuminen yksiköiden työjärjestyksiin niissä yhdistelmäyksiköissä, joissa sitä ei ole vielä tehty. Siellä missä yhdistelmäjohtamisen ei vielä koeta toimivan riittävän hyvin nähtiin järkevänä miettiä mitä tehtäviä voitaisiin delegoida pois johtajalta esimerkiksi työjärjestyksiä muuttamalla. Osalla haastatelluista johtajista oli hyviä kokemuksia siitä, että ihmiset eivät kaihda vastuuta ja monelle sopii hyvinkin vastuullinen toimenkuva. Yhdistelmäjohtajien olisi hyvä miettiä esimerkiksi sitä minkä verran hallintopäätöksiä on oltava johtajan vastuulla vai voisiko niihin kuluvaa aikaa käyttää muutenkin.

Laajemmassa perspektiivissä olisi tärkeää muistaa pitää yllä positiivistakin julkisuutta. Rikosseuraamusalalla ovat helposti olemassa kaikki negatiivisen julkisuuden ainekset, mutta kukin tahollaan voi vaikuttaa myös siihen, miten rikosseuraamusalasta ja rikosseuraamusalan työntekijöistä puhutaan. Yleisen asenneilmapiirin takia olisi tärkeää sekin, että myös rikoksiin syyllistyneistä ihmisistä syntyisi joskus muitakin kuin negatiivisia mielikuvia. Julkisuuden kautta voidaan vaikuttaa asenteisiin ja ilmapiiriin, jotka taas saattavat pitkässä juoksussa vaikuttaa vaikkapa rikosseuraamusalan rahoitukseen.

H4: "Ajatus siitä että tuo on semmoista työtä jota kannattaa rahoittaa julkisesta pussista, että nuo viisaat ihmiset saavat tehdä tuota työtään. Ja sitten toisinpäin, se että meidän asiakkaista, rikoksiin syyllistyneistä ihmisistä, syntyisi myös muita mielikuvia. ... Tavallaan jos ne vangit ja tuomitut nähdään vähän inhimillisempinä, että ei pelkästään sen tekonsa kautta, niin se voi auttaa yhteiskuntaa myös tietämään sen, että tätä alaa kannattaa rahoittaa riittävästi ja pitää olla tietynlaisia erilaisia seuraamusmahdollisuuksia erilaisille ihmisille."

Jokainen rikosseuraamusalalla työskentelevä voi vaikuttaa uhkien torjumiseen niin, että kertoo omia ajatuksiaan asioista ja on myös valmis tekemään parannusehdotuksia sekä osallistumaan niiden toteutukseen. Uhkia voidaan torjua myös hyvällä yhteistyöllä ja sen edelleen parantamisella, joustavoittamisella ja yhteisellä priorisoinnilla sekä raja-aitojen ylittämisen helpottamisella. Yhteisiä suunnitelmia tekemällä voidaan säästää yhteisiä resursseja ja selkeällä työnjaolla helpotetaan kaikkien tekemää työtä.

H5: "Näin kun eletään tällaisessa tietotekniikkayhteiskunnassa, niin tuntuu että kuitenkin se että ihmiset tuntee toisensa on hirveän tärkeä asia, että minusta vaan se yhteistyön ja sen kasvokkaisen yhteistyön lisääminen, niin se ja yhteinen pohdinta sitä kautta että mikä tässä on olennaista ja mistä me voidaan säästää ja mihin me kohdistetaan."

Henkilöstön mukaan yhdistelmäjohtamisen toimintaympäristöön ja tulevaisuuteen liittyviä uhkia voitaisiin torjua kiinnittämällä huomiota mallin yleiseen toimivuuteen ja työnjakoon, yhdistelmäjohtajien voimavaroihin ja jaksamiseen sekä yhdistelmäjohtamisen mallin ja johtajien toimenkuvien jatkuvaan arviointiin ja kehittämiseen. Henkilöstön mielestä rikosseuraamusalalla olisi oppimisen paikka myös muutoksen johtamisessa. Yhdistelmäjohtamisen mallin yleisen toimivuuden ja työnjaon näkökulmasta pitäisi kiinnittää huomiota esimerkiksi siihen, halutaanko yhdistelmäjohtajan johtavan vankeja vai henkilökuntaa. Johtajien päätösvallassa olevia suoraan asiakastyöhön liittyviä asioita nähtiin erityisesti vankilayksiköissä olevan liikaa, jolloin johtajilla ei jää riittävästi aikaa osaamisen johtamiseen ja organisaation kehittämiseen. Yhdistelmäjohtamisen toimintaympäristöön ja tulevaisuuteen liittyviä uhkia voitaisiin välttää ja mahdollisuuksia lisätä kun johtajille järjestettäisiin enemmän aikaa keskittyä henkilökunnan johtamiseen ja kokonaisuuden hallintaan. Henkilöstön mukaan yhdistelmäjohtajien voimavaroihin ja jaksamisen tasoon pitäisi kiinnittää huomiota ja yhdistelmäjohtajuuden toteutumista pitäisi arvioida ja kehittää jatkuvasti.

6.9 Yhteenveto

Yhdistelmäjohtamisen malli syntyi osana vuosina 2007-2009 toteutettua Riseala 2010 -hanketta. Hankkeen tavoitteena oli mm. uudistaa rikosseuraamusalan organisaatorakennetta ja toimintaa muodostamalla yhteinen rikosseuraamusalan organisaatio neljästä erillisestä toimijasta (Vankeinhoitolaitos, Kriminaalihuoltolaitos, Rikosseuraamusvirasto ja Rikosseuraamusalan koulutuskeskus). Hanke alkoi Oikeusministeriön päätöksellä kesäkuussa 2007 ja vuoden 2008 loppuun mennessä uusi organisaatiomalli oli hahmottunut ja uusi yhteinen "Rikosseuraamuslaitos" oli saanut nimensä.

Kesäkuussa 2009 alueorganisaatio täsmentyi niin, että kullakin rikosseuraamusalueella suljetut vankilat, avolaitokset, yhdyskuntaseuraamustoimistot ja vapauttamisyksiköt muodostaisivat niin sanottuja rikosseuraamuskeskuksia, joiden yksittäisten osastojen operatiivisesta ja henkilöstöjohtamisesta vastaisivat osastonjohtajat. Rikosseuraamuskeskusten toiminnan kehittämisestä vastaisivat rikosseuraamuskeskusten johtajat, jotka myös toimisivat osastonjohtajien esimiehinä. Elokuussa 2009 pääjohtaja teki lopullisen linjauksen vankiloiden, yhdyskuntaseuraamustoimistojen ja rikosseuraamuskeskusten johtamisesta. Linjauksen mukaan useimmissa rikosseuraamuskeskuksissa tulisi olemaan yksiköitä, joissa yhden johtajan vastuulla olisi sekä vankila että yhdyskuntaseuraamustoimisto. Länsi-Suomen rikosseuraamusalueella tämä tarkoitti aiemman neljäntoista johtajan sijaan yhteensä kymmentä johtajan virkaa (mukaan lukien arviointikeskuksen johtaja), joista viisi kahden yksikön yhteisiä. Apulaisjohtajan vakansseja alueelle jäi kahdeksantoista entisten kahdenkymmenenkolmen sijaan. Samalla päätettiin, että rikosseuraamuskeskukset eivät muodostaisi hallinnollista tasoa. Yksiköiden

johtajien paikat päätettiin täyttää ilmoittautumismenettelyllä, mikäli yksikön johtaja ei olisi kukaan nykyisistä vakinaisista johtajista.

Marraskuussa 2009 laki Rikosseuraamuslaitoksesta hyväksyttiin eduskunnassa ja joulukuussa annettiin valtioneuvoston asetus Rikosseuraamuslaitoksesta. Molemmat säädökset astuivat voimaan ja uusi Rikosseuraamuslaitos aloitti toimintansa 1.1.2010. Rikosseuraamusalueiden rikosseuraamuskeskukset, yksiköt ja niiden päätoimipaikat vahvistettiin 22.12.2009. Rikosseuraamusalueiden johtajat ja arviointikeskusten johtajat nimitettiin tehtäviinsä 1.1.2010 lukien ja samalla Rikosseuraamuslaitokseen perustettiin 1.2.2010 lukien 13 ns. yhdistelmäjohtajan virkaa. Länsi-Suomen rikosseuraamusalueen viisi yhdistelmäjohtajaa nimitettiin virkoihinsa 22.12.2009.

Johtajan tehtävät ja ratkaisuvallassa olevat asiat määritellään vankeuslaissa ja rikosseuraamusalueiden työjärjestyksissä. Länsi-Suomen rikosseuraamusalueen yhdistelmäjohtajien toimenkuvat ovat muodostuneet pääsääntöisesti aiempien vankiloiden ja Kriminaalihuoltolaitoksen aluetoimistojen johtajien toimenkuvien perusteella. Johtajien toimenkuviin on tehty muutoksia vain kahdessa yhdistelmäyksikössä. Muutokset liittyvät lähinnä esimiehenä toimimisiin ja eräiden päivittäisjohtamiseen liittyvien päätösten (vankien poistumisluvat, eräät henkilökunnan poissaolot, laskujen hyväksyminen) delegoimiseen apulaisjohtajille.

Kaikki tutkimuksessa haastatellut johtajat kuvasivat yhdistelmäjohtamiseen siirtymisen vaikuttaneen eniten siihen, että näkökulma on siirtynyt vankilan tai yhdyskuntaseuraamustoimiston näkökulmasta kokonaisvaltaisempaan rikosseuraamusalan näkökulmaan. Uusi laajempi toimenkuva pakottaa ajattelemaan asioita jatkuvasti sekä vankilan että yhdyskuntaseuraamusten näkökulmasta. Osalle yhdistelmäjohtajista toinen seuraamusympäristö tuli mukaan lähes täysin uutena asiana, joten perehtyminen uusiin rutineihin ja toimintaympäristöön vei oman aikansa. Johtajat kertoivat yhdistelmäjohtamiseen siirtymisen lisänneen työmäärää ja yksiköiden välillä liikkumista. Yksiköiden apulaisjohtajien roolissa on myös tapahtunut muutoksia. Koska johtaja joutuu olemaan aiempaa enemmän poissa, jää vastuu päivittäisjohtamisesta enemmän apulaisjohtajille.

Länsi-Suomen rikosseuraamusalueen viidestä yhdistelmäjohtajasta neljällä on johdettavanaan kolme yksikköä ja yhdellä kaksi yksikköä. Johtajien työajan käytössä ja sen jakamisessa yksiköiden välillä on eroja. Kaikki haastatellut johtajat perustelivat ajankäyttönsä jakamiseen vaikuttaneen sen, millaiseksi he kokevat läsnäolon tarpeen kussakin yksikössä. Läsnäolon tarpeeseen taas vaikuttavat mm. päivittäisjohtamiseen liittyvän päätöksenteon määrä ja henkilöstöasiat. Kaikki yhdistelmäjohtajat olivat jakaneet viikoittaisen työaikansa niin, että he olivat tietyt päivät läsnä tietyissä yksiköissä. Tämän lisäksi kaikki johtajat liikkuvat myös tarpeen mukaan yksiköiden välillä.

Johtajat kokivat fyysisen läsnäolon yksiköissä tärkeäksi johtamistyön kannalta. Osa haastatelluista johtajista oli sitä mieltä, että riittävän intensiiviseen läsnäoloon ei tällä hetkellä jää aikaa missään yksikössä. Vaikka yksiköiden käytössä oleva aika koettiin vähäiseksi, todettiin toisaalta myös, että tähän johtamisjärjestelmään kuuluu se, että johtaja ei ole aina paikalla. Kaikki haastatellut johtajat kertoivat hoitavansa työpäivän aikana myös muiden kuin sen yksikön tehtäviä, jossa kulloinkin ovat läsnä. Tämän mahdollistavat sähköiset vanki- ja asiakastietojärjestelmät sekä videoneuvotteluyhteys.

Tutkimukseen osallistuneiden johtajien ja henkilöstön edustajien esiin nostamat yhdistelmäjohtamisen mallin vahvuudet ja hyvät puolet olivat pitkälti samoja. Johtajien haastatteluissa eniten mainintoja saivat kokonaisnäkemys ja kokonaisuuden hallinta (5 mainintaa/ 5:ssä haastattelussa) sekä yhteistyö ja sen kehittyminen ja resurssien yhteiskäyttö (5/5). Henkilöstön vastauksissa eniten mainintoja sai yhteistyö ja sen kehittyminen ja resurssien yhteiskäyttö (5 mainintaa / 10:stä vastaajasta). Johtajat mainitsivat hyvinä puolina lisäksi mallin taloudellisuuden ja tehokkuuden (4/5) sekä uuden ajatusmaailman luomisen (2/5). Henkilöstön vastauksissa hyvinä puolina nousivat esiin myös johtajan kokonaisnäkemys ja kokonaisuuden hallinta (3/10), taloudellisuus ja tehokkuus (1/10), tiedon kulku yksiköiden välillä (1/10) sekä tietotaidon lisääntyminen koko organisaatiossa (1/10).

Yhdistelmäjohtamisen mallin hyviä puolia ja vahvuuksia voitaisiin haastateltujen johtajien mukaan edelleen vahvistaa kiinnittämällä huomiota töiden suunnitteluun ja organisointiin sekä yksiköiden tasolla että yleisemmin. Myös yhteistyön ja konkreettisten yhteistyötapojen kehittäminen yksiköiden välillä sekä laajemmin esimerkiksi rikosseuraamuskeskuksittain vahvistaisi vahvuuksia entisestään. Henkilöstön mielestä vahvuuksia voitaisiin edelleen vahvistaa erityisesti kehittämällä uusia yhteistyön malleja ja työtapoja yhdistelmäjohdettujen yksiköiden välillä. Tämä vaatii myös henkilöstöltä itseltään aktiivisuutta tutustua toisissa yksiköissä tehtävään työhön ja osallistua uusien työtapojen kehittämiseen. Henkilöstön mukaan yhdistelmäjohtamisen mallin jatkamisen ja vahvuuksien edelleen kehittämisen edellytyksenä on myös se, että yksiköissä on riittävät valtuudet omaavia apulaisjohtajia vastaamassa päivittäisjohtamisesta.

Johtajien ja henkilöstön esiin nostamat yhdistelmäjohtamisen mallin huonot puolet ja heikoudet olivat pääpiirteissään samoja. Johtajien haastatteluissa eniten mainintoja huonoina puolina saivat kiire, suuri työmäärä ja paljon hallittavia asioita (5/5) sekä välimatka yksiköiden välillä ja matkustaminen (5/5). Henkilöstön vastauksissa eniten mainintoja sai niin ikään johtajan kiire, suuri työmäärä ja paljon hallittavia asioita (6/10). Johtajien haastatteluissa nostettiin huonoina puolina esiin lisäksi vähäinen läsnäolon mahdollisuus (5/5), työnjako ja toimivaltakysymykset (1/5), työn kuormittavuus (1/5) sekä se, että kaikki eivät vielä näe työ-

tä kokonaisuutena (1/5). Henkilöstön vastauksissa toiseksi eniten mainintoja sai johtajan vähäinen läsnäolon mahdollisuus (4/10). Lisäksi henkilöstö nosti huonoina puolina esiin välimatkan yksiköiden välillä ja matkustamisen (2/10), työnjaon ja toimivaltakysymykset (2/10), työn kuormittavuuden (1/10) sekä sen, että johtaja ei osaa päästää irti vanhasta (1/10).

Johtajien mukaan huonojen puolien ja heikkouksien vähentämisessä tärkeimpiä asioita ovat yhteistyöhön, työnjakoon ja omaan ajanhallintaan liittyvät asiat. Yhteistyötä ja työnjakoa erityisesti yksiköiden apulaisjohtajien kanssa pidettiin tärkeänä. Niissä yksiköissä, joissa työtehtäviä oli delegoitu eteenpäin apulaisjohtajille, oltiin siihen tyytyväisiä. Johtajat nostivat esille myös yksiköiden välisen yhteistyön lisäämisen ja kehittämisen sekä näkökulman laajentamisen rikosseuraamuskeskuksiin avovankila -yhdyiskuntaseuraamustoimisto -akselilta. Haastatteluissa nousi esiin myös näkemys, jonka mukaan koko rikosseuraamusalan organisaatiota tulisi tarkastella uudelleen erityisesti rikosseuraamuskeskusten ja alueiden roolien ja työnjaon suhteen. Johtajien mielestä merkittävä keino yhdistelmäjohtamisen huonojen puolien vähentämisessä on huomion kiinnittäminen omaan ajanhallintaan ja työtapoihin. Henkilöstön mielestä huonojen puolien vähentämisessä tärkeimpiä huomioitavia asioita ovat vastuiden selkiyttäminen, henkilöstöresurssit ja niiden tehokas hyödyntäminen yksiköiden välillä sekä johtajien työssä jaksamisen huomioiminen.

Yhdistelmäjohtamisen mallin toimintaympäristöön ja tulevaisuuteen liittyvinä mahdollisuuksina nousi johtajien haastatteluissa esiin yhteisiin yhteistyökumppaneihin (5/5), hallinnon edelleen kehittämiseen (4/5), ajattelu- ja toimintatapojen yhtenäistymiseen (3/5) sekä yksiköiden välisen yhteistyön kehittämiseen ja resurssien yhteiskäyttöön (2/5) liittyvät asiat. Henkilöstö mainitsi mahdollisuuksina niin ikään yksiköiden välisen yhteistyön ja resurssien yhteiskäytön (3/10) sekä yhteiset yhteistyökumppanit (1/10).

Mahdollisuuksien edistämiseksi tulisi johtajien mukaan kiinnittää huomiota tiedon jakamiseen niin omassa organisaatioissa kuin yhteistyökumppaneille sekä johtajan rooliin yhteistyön edistäjänä. Johtajat näkivät mahdollisuuksien toteutuvan ensisijaisesti ihmisten kautta, kun henkilöstö innostuu tekemään uusia asioita ja tekemään yhdessä. Johtajan tehtävänä tässä nähtiin työn tekemisen ja työntekijöiden edellytyksistä huolehtiminen, tukeminen, rohkaiseminen ja mahdolliseksi tekeminen. Sen lisäksi, että johtaminen yksiköiden tasolla on merkityksellisessä roolissa tarvitaan myös alueellista ja valtakunnallista johtamista linjausten ja tiedottamisen muodossa. Henkilöstön mielestä mahdollisuuksien toteuttamisessa ja asioiden eteenpäin viemisessä on yhdistelmäjohtajilla keskeinen rooli. Yhdistelmäjohtajilla nähtiin olevan tilaisuus tuoda myös yhteiskunnalliseen keskusteluun enemmän tietoa rikosseuraamusalalla tehtävästä työstä ja sen merkityksestä. Esimerkiksi kuntien toimijoille toivottiin järjestettävän tiedotustilaisuuksia muun muassa vapauteen valmentamisesta ja koevapaudesta.

Haastatellut johtajat nimesivät yhdistelmäjohtamisen mallin toimintaympäristöön ja tulevaisuuteen liittyviksi uhkiksi yhteiskunnalliset muutokset (3/5), työn kuormittavuuden (2/5) sekä vaikutusmahdollisuuksien puutteen omassa organisaatiossa (1/5). Henkilöstön mukaan uhkan muodostavat johtajan vähäinen läsnäolo ja etääntyminen (3/10), työn kuormittavuus (2/10), yhdistelmäjohtajuuden purkaminen (1/5) sekä uusi organisaatiomalli (1/10).

Johtajat pitivät tärkeimpänä asiana uhkien torjumisessa riittävän tuen järjestämistä johtajille, rohkeaa tarttumista yksiköiden työjärjestyksiin ja henkilöstön toimenkuviin, myönteisen julkisuuden merkitystä sekä yhdessä tekemistä. Haastatellut johtajat kaipasivat tukea työleen niin omilta esimiehiltään kuin kollegoilta ja henkilöstöltäkin. Yhdistelmäjohtajilta koettiin puuttuvan yhteisö, joka tukisi työn tekemisessä. Yhtenä konkreettisena toimenä uhkien torjumisessa nähtiin rohkea työjärjestyksiin tarttuminen niissä yhdistelmäyksiköissä, joissa sitä ei ole vielä tehty. Laajemmassa perspektiivissä tärkeänä pidettiin positiivisen julkisuuden ylläpitämistä ja pyrkimystä vaikuttaa sitä kautta yleiseen asenneilmapiiriin. Uhkia voidaan johtajien mielestä torjua myös hyvällä yhteistyöllä ja panostamisella sen kehittämiseen, joustavuuteen ja yhteiseen priorisointiin sekä raja-aitojen ylittämisen helpottamiseen. Henkilöstön mukaan uhkia voitaisiin torjua kiinnittämällä huomiota mallin yleiseen toimivuuteen ja työnjakoon, yhdistelmäjohtajien voimavaroihin ja jaksamiseen sekä yhdistelmäjohtamisen mallin ja johtajien toimenkuvien jatkuvaan arviointiin ja kehittämiseen.

7. POHDINTA

Opinnäytetyön aihe oli ensimmäisen kerran mielessäni jo Laurean ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon pääsykokeissa keväällä 2010. Tuolloin yhdistelmäjohtaminen oli tuore asia ja herätti paljon keskustelua henkilöstön keskuudessa. Pinnalla tuntui olevan tunne järjestelmän järjettömyydestä ja mahdottomuudesta sekä siitä, ettei niitä henkilöitä joita uudistuksen koettiin eniten koskevan (eli henkilöstöä) kuultu riittävästi. Kun pääsy opiskelemaan varmistui kesällä 2010, alkoi toden teolla myös opinnäytetyön aiheen ja tutkimuksen toteutuksen suunnittelu.

Aiheen valinta kyseenalaistui omassa mielessäni muun muassa siinä, että miten voin tutkia opinnäytetyössäni johtajuutta ja johtajia, vaikkei itselläni ole lainkaan kokemusta esimiestyöstä tai johtamisesta. Asiaa pohdittuani päädyin siihen, että tähän aiheeseen perehtymällä opinnäytetyön arvo erityisesti itselleni kasvaisi; tulisin varmasti oppimaan prosessin aikana jotakin hyödyllistä. Oman työpaikkani (yhdistelmä-)johtajan kanssa päädyimme kuitenkin vielä kysymään muiden alueen yhdistelmäjohtajien näkemystä aihevalintaani sähköpostikyselyllä. Vastauksista välittynyt positiivinen suhtautuminen varmisti aiheen valinnan. Voisihan täysin ulkopuolisen silmin myös löytyä sellaisia näkökulmia johtamiseen, joita esimiestehtävissä itse toimiva ei edes tulisi ajatelleeksi. Kun vielä syksyllä 2010 esseetä laatiessani ja Työhyvinvoinnin johtaminen -kirjaa lukiessani törmäsin mobiiliin ja monipaikkaisen työn käsitteisiin, alkoivat opinnäytetyön näkökulma ja tavoite kirkastua. Koska yhdistelmäjohtamiseen eittämättä liittyy haasteita myös johtajien eikä ainoastaan henkilöstön näkökulmasta, voisi olla hedelmällistä tutkia näitä näkökulmia rinnakkain.

Vankilan johtaminen mielletään usein perinteiseksi julkiseksi johtamiseksi parhaimmillaan (tai pahimmillaan) ja vahvan byrokraattisen järjestelmän osaksi. Näin on varmasti ollutkin, mutta nykyään painotusta uuden julkisen johtamisen ja julkisen hallinnan suuntaan on nähtävissä paljonkin. Osittain tämä johtuu rikosseuraamusalan yleisestä kehityksestä ja toteutuneista lainsäädännöllisistä ja organisaatiomuutoksista, mutta oma merkityksensä on varmasti myös johtajasukupolven vaihtumisella. Yhdistelmäjohtajan tehtävää on lähes mahdoton nähdä pelkästä perinteisen julkisen johtamisen viitekehyksestä käsin. Opinnäytetyöprosessin aikana sain huomata, että nykyaikaisessa rikosseuraamusalan johtamisessa yleensä ja yhdistelmäjohtamisessa erityisesti on nähtävissä paljon piirteitä, jotka liittyvät uuteen julkiseen johtamiseen ja julkisen hallinnan malliin. Esimerkkeinä mainittakoon tuloksellisuuden ja tehokkuuden korostuminen, tulosohejausmalli ja johtajan rooli tavoitteiden suuntaan ohjaavana ja tulostas- tuullisena sekä organisaation ulkopuolisten toimijoiden, yhteistyökumppaneiden, merkityksen korostuminen ja johtajan rooli osaamista yhteen johtavana ja kokoavana. Yhdistelmäjohtami- sen mallin toimiva toteuttaminen edellyttää uudenlaista suhtautumista ja näkökulmaa perin- teiseen julkiseen (ja vankilan) johtamiseen.

Sen lisäksi, että siirtymistä perinteisestä julkisesta johtamisesta kohti julkista hallintaa on tapahtunut, ovat myös johtajan osaamisvaatimukset muuttuneet. Enää ei riitä, että on hyvä byrokraatti tai karismaattinen persoona, vaan myös rikosseuraamusalan johtajan ja erityisesti yhdistelmäjohtajan monimuotoisesta toimenkuvasta suoriutumisessa korostuvat Virtasen ja Stenvallin (2010) esittämät nykyaikaisen julkisen johtajan osaamisvaatimukset. Käsitteellinen ajattelukyky, vuorovaikutustaidot, tavoitteellisuutta korostava työote, optimaalisten työskentelyolosuhteiden mahdollistaminen ja turvaaminen, kokonaisuuden hallinta, arvopohjan huomioiminen sekä kyky uudistua ja uudistaa ovat yhdistelmäjohtajalta vaadittavia ominaisuuksia. Tutkimuksessa haastatellut johtajat toivat itsekin esiin näitä asioita määritellessään johtajan tehtäviä ja roolia. Hyviä vuorovaikutustaitoja tarvitaan niin ”ulkopolitiikan” hoitamisessa kuin yksiköiden sisällä toimittaessa ja yhtenä tärkeänä johtamistyön osana nousi esiin arvojohtaminen.

Virtasen ja Stenvallin (2010) mukaan julkisen johtamisen eri mallit eivät käytännössä esiinny puhtaina, vaan erilaisina yhdistelminä tilanteen ja toimintaympäristön mukaan. Perinteistä mallia voidaan tarvita pysyväisluonteisessa päätöksenteossa ja virkamiestehtävien suorittamisessa, uuden julkisen johtamisen kaltaisia käytäntöjä voi hyödyntää julkisen sektorin palveluja täydentävässä palvelutuotannossa ja julkiseen hallintaan liittyvät verkostot soveltuvat muun muassa kehittämistehtäviin. Mallien yhdistelmässä voi syntyä yhteentörmäyksiä esimerkiksi silloin, jos perinteisen mallin mukaisella sääntelyllä ja ohjauksella pyritään hallitsemaan hajautettua organisaatiota. (Virtanen & Stenvall 2010, 61-62.)

Vartiainen, Kokon ja Hakosen (2004, 84) mukaan perinteinen kontrolloiva johtaminen ei ole enää mahdollista tai ainakaan järkevää hajautetussa organisaatiossa. Johtaminen on toteutettava uudella luottamukseen perustuvalla tavalla. Johdolta edellytetään luottavaisuutta sekä jämäkkää ja määrätietoista, tulorientoitunutta johtamistyyliä. Hajautettu kokonaisuus on otettava haltuun ja ohjattava ryhmän jäseniä vakaasti kohti yhteistä tavoitetta.

Rikosseuraamusalan yhdistelmäyksiköt voidaan nähdä hajautetun organisaation käsitteen kautta, joten tämä voi osittain selittää niitä hankaluuksia, joita yhdistelmäjohtamisen mallin käytännön toteutuksessa on koettu. Perinteiseen julkiseen johtamiseen tottuneessa organisaatiossa otettiin varsin nopealla tahdilla käyttöön johtamismalli, jossa johtajan työpanos on hajautettu useampaan yksikköön. Tätä ristiriitaa kuvaavat myös Virtanen ja Stenvall (2010, 62), vaikka yhdistelmäyksiköissä ei käsittääkseni pääsääntöisesti olekaan kyse siitä, että johtamista pyritäisiin toteuttamaan perinteisellä mallilla vaan siitä, että henkilöstö (erityisesti vankiloissa) on tottunut perinteisen mallin mukaiseen johtamiseen, joka ei ole toimivin tapa

toteuttaa yhdistelmäjohtamista. Tätä käsitystä vahvistavat tutkimukseen osallistuneen henkilöstön sekä johtajien näkemykset; johtajalta muun muassa odotetaan sellaista läsnäoloa ja asioihin vaikuttamista, joka ei ole käytännössä mahdollista kun johtajan työpanos on hajautettu useaan eri yksikköön. Henkilöstön näkemykseen yhdistelmäjohtamisen mallin huonoista puolista sisältyi toisaalta myös se, ettei johtaja osaa päästää irti vanhasta, jolloin johtamisen kohteena on enemmän vankila ja asiat kuin esimerkiksi henkilöstö. Tämän näkemyksen voi tulkita kuvastavan suoraan Virtasen ja Stenvallin (2010, 62) tarkoittamaa tilannetta, jossa yhteentörmäyksiä voi syntyä silloin kun hajautettua organisaatiota pyritään hallitsemaan perinteisen mallin mukaisesti.

Rikosseuraamusalan yhdistelmäjohtamisen malli täyttää useimmat mobiilin, monipaikkaisen ja hajautetun työn määritelmät. Länsi-Suomen rikosseuraamusalueella yhdistelmäyksiköt koostuvat kahdesta tai kolmesta toisistaan erillään olevasta yksiköstä. Välimatka näiden eri yksiköiden välillä on lyhimmillään kilometri ja pisimmillään reilut 90 kilometriä Manner-Suomessa. Yhdistelmäjohtamista voidaan siis kuvata ainakin termillä monipaikkainen työ. Mobiili työ taas määritellään työksi, jossa työntekijä on poissa päätyöpaikaltaan yli 10 tuntia viikossa ja käyttää yhteydenpitoon erilaisia sähköisiä työvälineitä. Myös tältä osin yhdistelmäjohtamisen määritelmä mobiilina työnä täyttyy, sillä liikkumista eri yksiköiden välillä on paljonkin ja läsnäolo toisessa aiheuttaa viikoittain helposti yli 10 tunnin poissaolon toisesta, vaikka kaikki 2-3 työpistettä ovat kukin samanarvoisia "päätyöpaikkoja".

Hyrkkäsen ja Vartiaisen (2010, 83-84) esittelemässä Lilischkin monipaikkaisen työn tekijöiden ryhmittelyssä yhdistelmäjohtajat sijoittuvat "nomadien" ryhmään. Nomadit liikkuvat paikasta toiseen ja heillä on kiinteitä työpaikkoja enemmän kuin kaksi. Jokin näistä paikoista saattaa olla päätyöpaikka. Osa tässä tutkimuksessa haastatelluista johtajista nimesi jonkun johtamistaan yksiköistä "päätyöpaikakseen" tai "kotipesäkseen" joko suoraan tai niin, että oli fyysisesti enemmän läsnä jossakin yksikössä. Tässä näkyi selvästi ko. johtajien aikaisempi työ- ja johtamistausta; se seuraamusympäristö josta oli enemmän kokemusta miellettiin ns. kotipesäksi, jossa myös työaikaa vietettiin enemmän. Kaikilla yhdistelmäjohtajilla kuluu viikoittain aikaa myös johtamiensa yksiköiden ulkopuolella; matkustamiseen eri työpaikkojen välillä, palavereihin mm. yhteistyökumppaneiden kanssa sekä Tampereella sijaitsevassa aluekeskuksessa.

Yhdistelmäjohtajat joutuvat päivittäisessä työssään käyttämään moni sähköisiä työvälineitä yhteydenpidon ja tavoitettavuuden sekä osittain myös "etäpäätöksenteon" mahdollistamiseksi. Tavallisimmat ja eniten käytössä olevat sähköisen viestinnän tavat ovat matkapuhelin, sähköposti, sähköinen kalenteri ja rikosseuraamusalan intranet sekä sähköiset asiakastietojärjestelmät (Tyyne ja Vati), joissa vankeja ja yhdyskuntaseuraamusasiakkaita koskeva päätöksenteko tapahtuu. Tällä hetkellä johtajilla on käytössään älypuhelimet, jotka

mahdollistavat sähköpostin ja kalenterin käyttämisen toimipaikkojen ulkopuolella sekä kannettavat tietokoneet, jotka mahdollistavat asiakastietojärjestelmien käytön. Lisäksi yksiköissä on käytössä videoneuvottelujärjestelmä, joka mahdollistaa sekä kahdenkeskiset että useamman henkilön väliset neuvottelut. Videoneuvottelujärjestelmää on käytetty paitsi henkilöstön keskinäiseen neuvonpitoon ja koulutuksien ja työkokouksien järjestämiseen, myös mm. kurinpitokäsittelyissä yhdistelmäjohtajan ollessa toisessa yksikössä. Yhdistelmäjohtaminen voidaan siis käsittää itsessään mobiiliksi ja monipaikkaiseksi työksi, mutta se on myös johtamista hajautetussa organisaatiossa.

Tässä tutkimuksessa haastateltujen yhdistelmäjohtajien sekä kyselyyn vastanneiden henkilöstön edustajien mukaan yhdistelmäjohtamiseen liittyvät ongelmat ja uhkat liittyvät pääsääntöisesti asioihin, jotka sisältyvät mobiiliin, monipaikkaisen ja hajautetun työn kompleksisuustekijöihin ja haasteisiin. Aineistossa nousi esille yksinäisyyteen ja yksin tekemiseen, etääntymiseen, määrälliseen ja laadulliseen työkuormaan, matkustamiseen, oman työn johtamisen vaatimuksiin sekä roolien epäselvyyksiin liittyviä asioita. Johtajien haastatteluissa mainittiin yhdistelmäjohtamisen mallin huonona puolena useimmin matkustaminen ja välimatka yksiköiden välillä. Myös henkilöstö mainitsi nämä johtajan liikkumiseen liittyvät asiat mallin huonoja puolia koskeissa vastauksissaan.

Hyrkkäsen ja Vartiainen (2005; 2009) mukaan matkustaminen sinänsä voi muodostua kuormitustekijäksi mobiilissa työssä. He nostavat häiriökuormituksen käsitteen yhteydessä ja paikasta toiseen liikkumiseen liittyen pohdittavaksi myös kysymyksen siitä, miten kauan työntekijällä kestää, ennen kuin hän on paikkaa vaihdettuaan taas kykenevä ja keskittynyt jatkamaan työskentelyään siitä, mihin edellisessä paikassa jäi (Hyrkkänen & Vartiainen 2010). Tätä kysymystä on hyvä pohtia suhteessa yhdistelmäjohtajien työajan käyttöön. Haastatteluissa ja kyselyssä johtajat sekä henkilöstö nostivat mallin huonona puolena sekä uhkana esiin sen, että johtajan tietämyksen taso yksiköissä meneillään olevista asioista on heikentynyt ja niin sanottu herkkä tuntuma yksiköiden tilanteisiin puuttuu. Osa johtajista kuvasti tunnetta karrikoiden ”pihalla olemiseksi” tietyistä työyhteisöön liittyvistä asioista. Kysymys kuuluukin, ovatko johtajat huomioineet viikoittaisen työaikansa jakamisessa omat yksilölliset tarpeensa edellä mainitun virittäytymisen suhteen? Erityisesti tämä korostuu tilanteissa, joissa johtaja joutuu syystä tai toisesta (ja usein olosuhteiden pakosta) vaihtamaan yksikköä kesken päivän, mutta olisi hyvä kiinnittää huomiota myös siihen, onko päivä viikossa jatkuvasti toteutuvana käytäntönä riittävän pitkä aika yhdelle yksikölle? Ehtiikö johtaja siinä ajassa koskaan kunnolla virittäytyä kyseisen yksikön tilanteeseen?

Yhteistyötä ja sen onnistumista pidetään yhtenä monipaikkaisen ja hajautetun työskentelyn haasteista. Toimiva viestintä ja yhteistyö lisäävät mun muassa yhteenkuuluvuuden tunnetta ja luottamusta. (Haapamäki ym. 2010; Vartiainen & Kokko 2006.) Tässä tutkimuksessa yhteistyön

edistäminen ja kehittäminen korostuivat sekä johtajien että henkilöstön vastauksissa kaikilla osa-alueilla (hyvät ja huonot puolet, mahdollisuudet ja uhkat). Tutkimuksen perusteella yhteistyö ja tiedon kulku yhdistelmäyksiköissä eivät ole vielä sellaisella tasolla, joka riittäisi luomaan riittävää yhteenkuuluvuuden tunnetta yksiköiden välillä. Pikemminkin päinvastoin; aineiston perusteella näyttää siltä, että henkilöstö pitää vielä vankilayksiköitä ja yhdyskuntaseuraamustoimistoja toisistaan erillisinä, johtajan ajasta ja läsnäolosta kilpailevina yksiköinä. Tässä tutkimuksessa yhdistelmäjohtamisen mallin kehittämisen tärkeimpinä asioina sekä johtajien että henkilöstön mielestä pidettiin yksiköiden välisen yhteistyön ja yhteen hiileen puhaltamisen edistämistä. Tämän mahdollistamisessa yhdistelmäjohtajan rooli nähtiin merkittävänä. Mielestäni tähän asiaan tulisi kiinnittää huomiota yhdistelmäyksiköissä. Toimivien yhteistyön mallien kautta sekä huomioimalla myös ne osa-alueet joita ei kannata yhdistää, voidaan päästä parhaaseen lopputulokseen.

Hajautuneen ja monipaikkaisen työskentelyn kuormitustekijänä pidetään myös muun muassa työaikojen joustavuudesta ja sähköisten työvälineiden käytöstä johtuvaa vaikeutta irtaantua työstä (Kokko & Vartiainen 2006.) Tässä tutkimuksessa haastateltujen johtajien kuvaukset vahvistavat tätä käsitystä. Johtajat kertoivat haastatteluissa muun muassa sitä, miten työaika ei riitä työtehtävistä suoriutumiseen ja toisaalta toimenkuva on sellainen, että myös vapaa-aikaa joutuu käyttämään työasioihin (medioiden seuraaminen yms). Jatkuva työasioiden läsnäolo kuormittaa varmasti ja voi ajan kuluessa vaikuttaa työssä jaksamista huonontavasti. Johtajilla käytössä olevat matkapuhelimet ja kannettavat tietokoneet, jotka mahdollistavat työn tekemisen ajasta ja paikasta riippumatta voivat lisätä tätä kuormitusta. Toisaalta haastatellut johtajat toivat myös esiin toiveen edellä mainittujen laitteiden paremmasta toimivuudesta, jotta työtä voisi oikeasti tehdä myös liikkeellä ollessaan. Tutkimuksessa haastatellut johtajat mainitsivat itse huonojen puolien ja uhkien kohdalla yhtenä tekijänä työn kuormittavuuden, jota lisäsi edellä mainitun lisäksi muun muassa saatavilla olevan tuen puute. Yllättävää oli se, että myös henkilöstö tuntui olevan huolissaan yhdistelmäjohtajien jaksamisesta. Mainintoja johtajien työmäärän suuruudesta ja yhdistelmäjohtajan tehtävän mahdottomuudesta löytyi lähes kaikkien vastaajien vastauksista. Mielestäni yhdistelmäjohtajien kuormitukseen ja työssä jaksamiseen tulisikin kiinnittää erityistä huomiota.

Tutkimuksen luotettavuuden varmistamiseksi olen tässä opinnäytetyössä pyrkinyt kuvaamaan mahdollisimman tarkasti ja avoimesti sekä tutkimusmenetelmälliset valintani että tutkimuksen etenemisen aineistojen hankinnasta niiden analyysiin. Teemahaastattelua ja kyselyä voitaneen pitää sopivina menetelminä tutkittaessa ihmisten kokemuksia ja näkemyksiä jostakin ilmiöstä. Monimetodisuus, tai aineistotriangulaatio kummasta tässä tutkimuksessa nyt sitten tarkalleen ottaen oli kyse, vahvistaa tutkimuksen luotettavuutta lisäämällä ilmiön tarkastelun syvyyttä ja toisaalta vähentämällä perusteetonta varmuutta

tuloksien tuottaman "totuuden" suhteen. Koska työskentelen itse yhdistelmäyksikössä, olen pyrkinyt lisäämään tutkimuksen objektiivisuutta mm. aineiston hankinnassa käyttämällä teemahaastattelurungon ja verkkokyselyn pohjana SWOT -analyysiä. Näin omat näkemykseni tutkittavasta aiheesta eivät ole rajanneet etukäteen haastatteluissa ja kyselyssä esille nousseita asioita. Itse SWOT -analyysin luotettavuutta parantaa, jos sen tekemiseen osallistuu ihmisiä organisaation eri tasoilta. Tässä tutkimuksessa ovat edustettuina sekä johdon että henkilöstön näkemykset. Tulosten raportoinnissa olen esittänyt haastatteluista lainauksia, jotka kertovat mistä repliikistä olen puheena olevan johtopäätöksen tehnyt. Tutkimuksen luotettavuuteen negatiivisesti vaikuttavat tekijät, kuten tallennusongelmat yhdessä haastattelussa, tiettyjen sitaattien pois jättäminen raportista sekä se, ettei verkkokyselyä karhuttu, on käsitelty aineiston hankinnan ja analyysin kuvauksien yhteydessä. Näiden kuvauksien perusteella lukija voinee muodostaa kuvan tutkimuksen luotettavuudesta.

Opinnäytetyöprosessin edetessä, ajan kuluessa ja samalla yhdistelmäyksikössä koko ajan työskennellessäni käsitys siitä, että opinnäytetyöni aihe on tärkeä, on vahvistunut koko ajan. Nyt kun kirjoitan viimeisiä pohdintoja tähän työhön voin todeta, että olen oppinut paljon. En pelkästään johtamisesta tai mobiiliin, monipaikkaisen ja hajautetun työn käsitteistä teoriassa vaan myös siitä, miten kaikkia asioita voi ja kannattaa katsoa uudesta näkökulmasta. Johtamiseen ja yhdistelmäjohtamiseen toi uuden näkökulman mobiiliin, monipaikkaiseen ja hajautettuun työhön perehtyminen. Prosessin aikana sain huomata, että asiat jotka ensi näkemältä eivät tuntuneet lainkaan koskettavan rikosseuraamusalaa tai johtamista rikosseuraamusalalla alkoivat tuntua erittäin olennaisilta.

Nyt uskon ja toivon, että tämä opinnäytetyö herättää ajatuksia ja uusia näkökulmia myös lukijoissaan. Näin kävi ainakin sen tekijälle.

8. KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Ennako-oletuksena opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa oli, että johtajien ja henkilöstön kokemissa yhdistelmäjohtamisen huonoissa puolissa on samankaltaisuuksia. Tämä ennako-oletus vahvistui tutkimuksen myötä. Lähes kaikki johtajien ja henkilöstön esiin nostamat asiat olivat samoja. Ainoastaan yksittäiset maininnat siitä, että kaikki eivät vielä näe työtä kokonaisuutena (johtajien haastattelut) ja siitä, että johtaja ei osaa päästää irti vanhasta (henkilöstökysely) erottivat johtajien ja henkilöstön näkemyksiä toisistaan. Mielestäni tästä olisi hyvä lähteä eteenpäin yhdistelmäjohtamisen mallin käytännön toteutuksen kehittämisessä; mitkä näistä asioista ovat sellaisia, joihin voidaan vaikuttaa ja miten. Tietysti täytyy huomioda se, että tässä opinnäytetyössä henkilöstön vastaukset kattavat vain noin kolme prosenttia Länsi-Suomen rikosseuraamusalueen yhdistelmäyksiköiden henkilöstöstä ja mainintoja per esiin nostettu asia oli aika vähän.

Tämän tutkimuksen tuloksien perusteella ja mikäli yhdistelmäjohtamisen mallin käytännön toteutusta halutaan kehittää, tulisi kiinnittää huomiota ainakin seuraaviin asioihin:

- 1) Yksiköiden välisen yhteistyön edistäminen ja edelleen kehittäminen sekä toimintatapojen yhtenäistäminen yhdistelmäyksiköissä niin, että yhteinen rikosseuraamusala olisi yhtenäinen paitsi henkilöstön myös ulkopuolisen katsojan ja asiakaskunnan silmissä.
- 2) Näkökulman laajentaminen entistä enemmän yhtenäiseen ja yhteiseen toimintaan rikosseuraamuskeskuksissa.
- 3) Yhdistelmäjohtajien kuormituksen ja työssä jaksamisen seuranta mm. tarkentamalla ja yhtenäistämällä toimenkuvia ja työnjakoa sekä varmistamalla yhdistelmäjohtajille riittävä tuki heidän vaativassa työssään.
- 4) Yhdistelmäjohtamisen mallin jatkuva arviointi ja kehittäminen yhdistelmäyksikkökohtaisesti, koska yksiköiden henkilöstörakenteesta ja henkilöstön määrästä sekä yksiköiden välisestä välimatkasta johtuen koetut ongelmat ja niiden tärkeysjärjestys vaihtelevat yhdistelmäyksiköittäin.

Jotta kehittämistyössä saavutettaisiin todellista, käytännön tasolla vaikuttavaa tulosta, tulisi se toteuttaa niin, että isompi osa henkilöstöstä saataisiin aktivoitua mukaan. Keinona tässä voisi olla esimerkiksi yhdistelmäyksikkökohtaisesti toteutettu toiminnan ja johtamisen arviointi (esimerkiksi MOTTI -mallin mukaisesti), jonka tuloksien perusteella henkilöstö ja johtajat osallistaen pyrittäisiin löytämään käytännön toimia ongelmien korjaamiseksi.

LÄHTEET

Alasuutari, P. 2001: Laadullinen tutkimus. 3. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998: Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 2. painos. Tampere: Vastapaino.

Heinonen, S. 2004: Tulevaisuuden työnteosta. Vanhat paradoksit ja uusi paradikma. Helsinki: Toimihenkilöunioni.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. 13.-14., osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2010: Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hyrkkänen, U. & Vartiainen, M. 2010: Kuormitus- ja hyvinvointitekijät uusissa työnteon tavoissa. Teoksessa Suutarinen, M. & Vesterinen, P.-L. (toim.): Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Otava ja JTO

Kamensky, M. 2008: Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.

Kokko, N, Vartiainen, M. & Hakonen, M. 2003: Hajautetun työskentelyn osaamisvaatimukset. Aikuiskasvatus 4/2003, 269-282.

Laki Rikosseuraamuslaitoksesta 27.11.2009

Lecklin, O. & Laine, R.O. 2009: Laadunkehittäjän työkalupakki. Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Helsinki: Talentum.

Oikeusministeriö 2007: Oikeusministeriön hallinnonalan henkilöstöstrategia 2008-2011.

Rikosseuraamuslaitos 2011b: Rikosseuraamuslaitoksen strategia 2011-2020.

Silfverberg, P. 1999: Projektinvetäjän opas. Helsinki: Konsulttitoimisto Planpoint.

Silverman, D. 2005: Doing qualitative research. A Practical Handbook. Second edition. London: Sage Publications.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009: Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: University Press.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009: Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 6. uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Valtioneuvosto 1995: Luottamus, läheisyys, linjakuus. Vallan ja vastuun uusjakoon julkisessa hallinnossa. Valtioneuvoston kanslian asiantuntijaryhmän raportti.

Valtioneuvoston asetus Rikosseuraamuslaitoksesta 27.12.2009.

Vankeuslaki 23.9.2005/767.

Vartiainen, M., Kokko, N., & Hakonen, M. 2004: Hallitse hajautettu organisaatio. Paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen. Helsinki: Talentum.

Vartiainen, M., Hakonen, M., Koivisto, S., Mannonen, P., Nieminen, M.P., Ruhomäki, V. & Vartola, A. 2007: Distributed and mobile work. Places, People and Technology. Helsinki: Ota-tieto.

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2010: Julkinen johtaminen. Helsinki: Tietosanoma.

SÄHKÖISET LÄHTEET

Haapamäki, J., Hakonen, M., Simanainen, K., Vartiainen, M., Nieminen M.P., Virtaharju, J. 2010: Kohti monipaikkaista virastoa – Opas hajautuneisuuden vaatimiin muutoksiin. Aalto-yliopiston teknillinen korkeakoulu. Pdf -julkaisu. Tulostettu 12.4.2011. Saatavana: <http://www.vmwork.net/material/movi/MoViopasFINAL.pdf>
Saatavana myös kirjana.

Hyrkkänen, U. & Vartiainen, M. 2005: Mobiili työ ja hyvinvointi. Työpoliittinen tutkimus 293. Helsinki: Työministeriö. Pdf -julkaisu. Tulostettu 26.3.2012. Saatavana: <http://www.vmwork.net/material/Mobiili%20työ%20ja%20hyvinvointiFINAL.pdf>
Saatavana myös kirjana.

Hyrkkänen, U. & Vartiainen, M. 2009: "Säädylisissä ja hyvissä oloissa". Mobiilin ja monipaikkaisen työn työolojen ja työkuormituksen arviointimenetelmien kehittäminen. Tutkimuksia 29. Turku: Turun Ammattikorkeakoulu. Pdf -julkaisu. Tulostettu 12.4.2011. Saatavana: <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522161017.pdf>
Saatavana myös kirjana.

Kokko, N. & Vartiainen, M. 2006: Hajautetun työskentelyn vaatimukset ja hyvinvointitekijät. Raportti 2006/2. Helsinki: Teknillinen korkeakoulu. Pdf -julkaisu. Tulostettu 12.4.2011. Saatavana: www.tsr.fi/tsarchive/files/TietokantaTutkittu/2003/103081Loppuraportti.pdf
Saatavana myös kirjana.

Rikosseuraamuslaitos 2011a: Länsi-Suomen rikosseuraamusalue. Viitattu 19.3.2012. <http://www.rikosseuraamus.fi/49227.htm>

Rikosseuraamuslaitos 2011c: Toimipaikat ja yhteystiedot. Viitattu 19.3.2012. <http://www.rikosseuraamus.fi/15114.htm>

Vartiainen, M., Lönblad, J., Balk, A. & Jalonen, K. 2005: Mobiilin työn haasteet. Työpoliittinen tutkimus 269. Helsinki: Työministeriö. Pdf -julkaisu. Tulostettu 26.3.2012. Saatavana: <http://www.vmwork.net/material/mobilework.pdf>
Saatavana myös kirjana.

Virtaharju, Jouni 2009: Hajautetun työn fyysiset edellytykset: Mitä hajautetun tietotyön tekeminen edellyttää työympäristöltä. Pdf -julkaisu. Tulostettu 6.4.2011. Saatavana: www.vmwork.net/material/movi/Hajautetun_ty%F6n_fyysiset_edellytykset.pdf

Ware, J. 2003: Understanding distributed work. Pdf -julkaisu. Tulostettu 12.4.2011. Saatavana: www.thefutureofwork.net/assets/Understanding_Distributed_Work.pdf

JULKAISEMAT TÖMÄT LÄHTEET

Länsi-Suomen rikosseuraamusalue 2009: Työjärjestys 31.12.2009.

Länsi-Suomen rikosseuraamusalue 2011: Virkaluettelo 13.9.2011.

Rikosseuraamusvirasto 2009: Rikosseuraamusalan henkilöstöstrategia -luonnos.

KUVAT

Kuva 1: Rikosseuraamusalueet.....	3
Kuva 2: SWOT -analyysi	30

TAULUKOT

Taulukko 1: Yhdistelmäjohtamisen mallin vahvuudet johtajien ja henkilöstön näkemänä	46
Taulukko 2: Yhdistelmäjohtamisen mallin heikkoudet johtajien ja henkilöstön näkemänä.....	53
Taulukko 3: Yhdistelmäjohtamisen mallin toimintaympäristöön ja tulevaisuuteen liittyvät mahdollisuudet johtajien ja henkilöstön näkemänä	64
Taulukko 4: Yhdistelmäjohtamisen mallin toimintaympäristöön ja tulevaisuuteen liittyvät uhkat johtajien ja henkilöstön näkemänä	70

Liite 1: Teemahaastattelurunko

TEEMAHAASTATTELURUNKO/LSRA:n yhdistelmäjohtajat

- Kuinka kauan olet työskennellyt rikosseuraamusalalla?
- Millaista (missä ja kuinka kauan) johtamiskokemusta sinulla on ennen yhdistelmäjohtajaksi tuloa?
- Millainen on tämän hetkinen toimenkuvasi?
 - o Miten se on muodostunut?
 - o Mitkä asiat ovat säilyneet ennallaan suhteessa aikaisempaan johtajan toimenkuvaan vankilassa/khl:ssa?
 - o Mitkä asiat ovat muuttuneet eniten suhteessa aikaisempaan toimenkuvaan?
- Millaisia vahvuuksia / hyviä puolia yhdistelmäjohtamisen mallilla on?
 - o Mikä/mitkä näistä vahvuuksista ovat mielestäsi merkittävimpiä tällä hetkellä?
 - o Miten näitä vahvuuksia voitaisiin mielestäsi käyttää hyväksi ja vahvistaa?
 - o Miten voit omalta osaltasi olla vahvistamassa näitä hyviä puolia?
- Millaisia heikkouksia / huonoja puolia yhdistelmäjohtamisen mallilla on?
 - o Mikä/mitkä näistä huonoista puolista ovat mielestäsi merkittävimpiä tällä hetkellä?
 - o Miten näitä huonoja puolia voitaisiin poistaa, lieventää tai välttää?
 - o Mihin asioihin pitäisi ensimmäisenä kiinnittää huomiota/puuttua?
 - o Miten voit omalta osaltasi olla poistamassa/lieventämässä/välttämässä näitä heikkouksia ja huonoja puolia?
- Millaisia toimintaympäristöön (esim. toiminta-alue, rakenteet, organisaatio, lainsäädäntö, fyys. toimintaymp., yht.työkump. jne) liittyviä mahdollisuuksia yhdistelmäjohtamisen malliin liittyy?
 - o Mikä/mitkä näistä mahdollisuuksista ovat merkittävimpiä lähitulevaisuudessa (seuraavan viiden vuoden aikana)?
 - o Miten mielestäsi voitaisiin varmistaa näiden mahdollisuuksien hyödyntäminen?
 - o Miten voit omalta osaltasi olla varmistamassa mahdollisuuksien hyödyntämistä?
- Millaisia toimintaympäristöön liittyviä uhkia yhdistelmäjohtamisen malliin liittyy?
 - o Mikä/mitkä näistä uhkista ovat merkittävimpiä lähitulevaisuudessa (seuraavan viiden vuoden aikana)?
 - o Miten mielestäsi näitä uhkia voitaisiin kiertää, lieventää, poistaa tai kääntää mahdollisuuksiksi?
 - o Mihin asioihin pitäisi ensimmäisenä kiinnittää huomiota/pyrkiä vaikuttamaan?
 - o Miten voit omalta osaltasi vaikuttaa mahdollisiin uhkiin?
- Muita kommentteja yhdistelmäjohtamisesta tai kehittämisehdotuksia mallin käytännön toteutukseen ja se parantamiseen.

Liite 2: Henkilöstökysely

KOKEMUKSIA JA NÄKEMYKSIÄ YHDISTELMÄJOHTAMISEN MALLISTA

TAUSTATIEDOT:

1. Sukupuoli

- ☐ mies
- ☐ nainen

2. Ikä

- ☐ alle 29 v
- ☐ 30 - 39 v
- ☐ 40 - 49 v
- ☐ 50 - 59 v
- ☐ yli 60 v

3. Kuinka kauan olet työskennellyt rikosseuraamusalalla?

- ☐ alle 1 v
- ☐ 1 - 5 v
- ☐ 6 - 15 v
- ☐ 16 - 25 v
- ☐ yli 25 v

4. Yksikkö jossa työskentelet

- ☐ yhdyskuntaseuraamustoimisto
- ☐ vankila

5. Tämän hetkinen tehtävä

- ☐ valvontahenkilöstö
- ☐ kks -sektori (koulutus, kuntoutus, sosiaalityö)
- ☐ työtoiminta
- ☐ rikosseuraamustyöntekijä
- ☐ muu tehtävä (esim. hallinto, toimistohenkilöstö, taloushuolto, kiinteistönhoito)

6. Työskentelen esimiestehtävissä

- ☐ kyllä
- ☐ en

7. Työsuhteen pysyvyys

- ☐ määräaikainen
- ☐ vakinainen

8. Koulutustausta

- ☐ rikosseuraamusalan perustutkinto
- ☐ muu ammatillinen perustutkinto
- ☐ opistotasoinen tutkinto
- ☐ rikosseuraamusalan amk -tutkinto
- ☐ muu amk -tutkinto
- ☐ alempi korkeakoulututkinto
- ☐ ylempi korkeakoulututkinto
- ☐ ei ammatillista koulutusta

LIITE 2 jatkuu

KOKEMUKSIA JA NÄKEMYKSIÄ YHDISTELMÄJOHTAMISEN MALLISTA

SEURAAVILLA KYSYMYKSISSÄ KARTOI TETAAN KOKEMUKSIA JA NÄKEMYKSIÄ YHDISTELMÄJOHTAMISESTA.

Seuraavat kysymykset on määritelty kyselyteknisistä syistä pakollisiksi eli vastauksen lähettäminen ei onnistu jos joku neljästä tekstikentästä on tyhjä. Jos et osaa vastata johonkin kysymykseen tai mielestäsi kysyttyjä puolia ei ole, kirjoita se tekstinä esim. "en osaa sanoa" tai "ei ole hyviä/huonoja puolia", näin pääset lähettämään vastauksesi onnistuneesti.

9. Millaisia hyviä puolia yhdistelmäjohtamisen mallilla on?

Kerro omin sanoin myös siitä,

- * mitkä näistä vahvuuksista ovat mielestäsi merkittävimpiä tällä hetkellä
- * miten näitä hyviä puolia voitaisiin mielestäsi käyttää hyväksi ja vahvistaa
- * miten voit omalta osaltasi olla vahvistamassa näitä hyviä puolia.

10. Millaisia heikkouksia / huonoja puolia yhdistelmäjohtamisen mallilla on?

Kerro omin sanoin myös siitä,

- * mitkä näistä huonoista puolista ovat mielestäsi merkittävimpiä tällä hetkellä
- * mihin niistä pitäisi ensimmäisenä kiinnittää huomiota
- * miten näitä huonoja puolia voitaisiin poistaa, lieventää tai välttää
- * miten voit omalta osaltasi vaikuttaa näihin huonoihin puoliin.

11. Millaisia toimintaympäristöön liittyviä mahdollisuuksia yhdistelmäjohtamisen malliin liittyy?

Toimintaympäristöllä tarkoitetaan mm. toiminta-aluetta, rakenteita ja organisaatiota, lainsäädäntöä, fyysistä toimintaympäristöä ja yhteistyökumppaneita.

Kerro omin sanoin myös siitä,

- * mitkä näistä mahdollisuuksista ovat merkittävimpiä lähitulevaisuudessa (seuraavan viiden vuoden aikana)
- * miten mielestäsi voitaisiin varmistaa näiden mahdollisuuksien hyödyntäminen
- * Miten voit omalta osaltasi olla varmistamassa mahdollisuuksien hyödyntämistä.

12. Millaisia toimintaympäristöön liittyviä uhkia yhdistelmäjohtamisen malliin liittyy?

Kerro omin sanoin myös siitä,

- * mitkä näistä uhkista ovat merkittävimpiä lähitulevaisuudessa (seuraavan viiden vuoden aikana)
- * mihin uhkaan pitäisi ensimmäisenä kiinnittää huomiota
- * miten mielestäsi näitä uhkia voitaisiin kiertää, lieventää, poistaa tai kääntää mahdollisuuksiksi
- * miten voit omalta osaltasi vaikuttaa mahdollisiin uhkiin

Liite 3: Haastattelupyyntö

Sivu 1/1

Lähettilä: Katja Hyrkkänen/Kayra_V/LSRA/RISE/MIN/O_M
Vastaanottaja:

Päivämäärä: Keskiviikko, Kesäkuu 15, 2011 15:11
Aihe: Haastattelupyyntö

Hei!

Teen Laurea-ammattikorkeakoulussa sosiaali- ja rikosseuraamusalan ylemmän amk - tutkinnon opinnoissani opinnäytetyötä rikosseuraamusalan ns. yhdistelmäjohtamisesta.

Työ on rajattu Länsi-Suomen rikosseuraamusalueelle ja siinä on tarkoituksena selvittää nykyisten yhdistelmäjohtajien työnkuvaa ja sen muodostumista sekä johtajien ja henkilöstön näkemyksiä ja kokemuksia yhdistelmäjohtamisesta. Tavoitteena on löytää myös kehittämissuhteita mahdollisten (johtajien ja henkilöstön) yhteisten "kipupisteiden" ratkaisemiseksi. Aineistona tulee olemaan LSRA:n yhdistelmäjohtajien haastattelut ja satunnaisotannalla valituille 38:lle henkilöstön edustajalle lähetettävä kysely. Kysely lähetetään 30:lle vankilassa työskentelevälle ja 8:lle yhdyskuntaseuraamustoimiston työntekijälle, jolloin molemmista yksiköistä on edustettuna noin 12 % henkilöstöstä. Opinnäytetyön tekemiselle on aluejohtajan lupa.

Voisinko siis haastatella sinua opinnäytetyötäni varten erikseen sovittavana ajankohtana? Toivoisin, että haastattelu olisi mahdollista toteuttaa ennen 15.7. tai 22.8. jälkeen.

Haastattelu voidaan tehdä videoneuvotteluyhteyttä hyödyntäen. Toimitan haastattelukysymykset sähköpostitse ennen sovittua haastatteluajankohtaa. Aineisto käsitellään nimettömänä ja vaikka lopullisessa raportissa avataan yhdistelmäjohtajien toimenkuvat, ei muita haastattelussa esiin tulleita asioita esitetä yhdistettynä toimenkuviin, jolloin asiaa tunteva voisi päätellä mitä kukakin on vastannut.

Yst.terv.
 ooo
 Katja Hyrkkänen
 erityisohjaaja

Käyrän vankila
 Pappilantie 36, 21370 Aura kk
 p. 050 414 0626

[http://posti.om.fi/mail/K/khyrkan.nsf/\(\\$Sent\)/CF88E55BAE772EE8C22578B0003250...](http://posti.om.fi/mail/K/khyrkan.nsf/($Sent)/CF88E55BAE772EE8C22578B0003250...) 15.6.2011

Liite 4: Kutsu kyselyyn

Sivu 1/1

Lähettilä: Katja Hyrkkänen/Kayra_V/LSRA/RISE/MIN/O_M
Vastaanottaja: Katja Hyrkkänen/Kayra_V/LSRA/RISE/MIN/O_M@O_M

Päivämäärä: Maanantai, Lokakuu 17, 2011 15:06
Aihe: Kysely yhdistelmäjohtamisesta

Hei!

Teen Laurea-ammattikorkeakoulussa sosiaali- ja rikosseuraamusalan ylemmän amk - tutkinnon opinnoissani opinnäytetyötä yhdistelmäjohtamisesta Länsi-Suomen rikosseuraamusalueella.

Tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella kriittisesti yhdistelmäjohtamisen mallia ja selvittää nykyisten yhdistelmäjohtajien työnkuva ja sen muodostuminen sekä johtajien ja henkilöstön näkemyksiä ja kokemuksia yhdistelmäjohtamisesta. Tavoitteena on löytää kehittämisideoita mahdollisten yhteisten haasteiden ratkaisemiseksi.

Tutkimuksen aineistona ovat Länsi-Suomen rikosseuraamusalueen yhdistelmäjohtajien haastattelut sekä tämä henkilöstökysely, johon sinut on satunnaisotannalla valittu vastaajaksi. Kysely on lähetetty yhteensä 38:lle rikosseuraamusalan työntekijälle vankiloihin ja yhdyskuntaseuraamustoimistoihin. Vastaaminen on vapaaehtoista.

Kysely on ns. anonymikysely, jossa vastaajien henkilöllisyys ei näy tutkijalle. Myöskään tulosten raportoinnista ei voi tunnistaa yksittäisiä vastaajia.

Oheisen linkin kautta voit vastata kyselyyn ainoastaan kerran.

Vastausaika päättyy perjantaina 11.11.11 klo 11.00.

Kiitos osallistumisestasi jo etukäteen!

Kyselyyn: <https://www.webropolsurveys.com//S/8CF877D65868BBF5.par>

Yst.terv.

oo

Katja Hyrkkänen
erityisohjaaja

Käyrän vankila
Pappilantie 36, 21370 Aura kk
p. 050 414 0626